

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA SOBIERAJSKI DOS SANTOS CORAL

**FORMAS DE RECOMPENSAS E A RELAÇÃO COM A RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS
2018**

LETÍCIA SOBIERAJSKI DOS SANTOS CORAL

**FORMAS DE RECOMPENSAS E A RELAÇÃO COM A RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina CAD 7304 como
requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientadora: Professora Dra. Helena
Kuerten de Salles Uglione.

Florianópolis

2018

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

Coral, Leticia Sobierajski dos Santos
FORMAS DE RECOMPENSAS E A RELAÇÃO COM A RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS /
Leticia Sobierajski dos Santos Coral ; orientadora, Helena
Kuerten de Salles Uglione, 2018.
66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Recompensas. 3. retenção. 4.
motivação. I. Uglione, Helena Kuerten de Salles. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Letícia Sobierajski dos Santos Coral

LETÍCIA SOBIERAJSKI DOS SANTOS CORAL

**FORMAS DE RECOMPENSAS E A RELAÇÃO COM A RETENÇÃO DE
TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2018.

Professor Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Professora Dra. Helena Kuerten de Salles Uglione (Orientadora)
Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Gabriela Mattei de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, Mônica Sobierajski e Vinícius Coral por sempre me darem o apoio necessário durante todos os anos que estive na faculdade.

Agradeço a meus colegas de trabalho por disponibilizarem seu tempo para responder o questionário da pesquisa.

Agradeço a meu namorado Vinícius Lemos pelo apoio psicológico dado durante a trajetória de elaboração do trabalho.

Agradeço também a minha professora orientadora Helena Kuerten de Salles Uglione que no tempo em que me orientou esteve sempre presente, com considerações e incentivos de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho.

Por fim agradeço a todos que diretamente ou indiretamente participaram e apoiaram a realização deste trabalho de conclusão de curso.

RESUMO

A presente pesquisa discute o papel das recompensas na motivação dos desenvolvedores de software de uma empresa de tecnologia brasileira. Pretendeu-se verificar se as recompensas são consideradas fatores importantes para retenção de profissionais da de tecnologia da informação. A pesquisa se baseou na problemática: As formas de recompensas trabalhadas na empresa de tecnologia estudada influenciam na retenção de talentos? Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa por meio de um estudo de caso que utilizou como instrumento de coleta de dados questionários baseados na escala de satisfação de Likert. Os resultados indicam que, para a população estudada, os fatores extrínsecos estão mais associados à motivação do que os fatores intrínsecos. Verifica-se também que a oferta de recompensas associadas à satisfação pessoal é melhor aceita do que aquelas associadas ao ambiente interno da empresa.

Palavras-chave: Recompensas. Motivação. Estudo de caso.

ABSTRACT

The present research discusses the role of rewards in the motivation of software developers of a Brazilian technology company. It was intended to verify if the rewards are considered important factors for retention of professionals of the information technology. The research was based on the problematic: The forms of rewards worked in the studied technology company influence the retention of talents? For that, a quantitative research was carried out through a case study that used as a data collection instrument questionnaires based on the Likert satisfaction scale. The results indicate that, for the studied population, extrinsic factors are more associated with motivation than the intrinsic factors. It is also verified that the offer of rewards associated with personal satisfaction is better accepted than those associated with the internal environment of the company.

Keywords: Rewards. Motivation. Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	21
Figura 2 – Fatores motivacionais	23
Figura 3 – Teoria X contra Teoria Y	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estado civil.....	48
Gráfico 2 – Distribuição por idade	49
Gráfico 3 – Paternidade-maternidade	49
Gráfico 4 – Escolaridade	50
Gráfico 5 – Tempo de empresa.....	50
Gráfico 6 – Satisfação com divulgação da política de recompensas da empresa.....	51
Gráfico 7 – Satisfação com a política de recompensas da empresa.....	52
Gráfico 8 – Principais motivos para permanência na empresa	53
Gráfico 9 – Principais motivos para saída da empresa	54
Gráfico 10 – Recompensas relacionadas ao clima organizacional	55
Gráfico 11 – Recompensas relacionadas à estrutura da empresa.....	56
Gráfico 12 – Recompensas financeiras.....	57
Gráfico 13 – Recompensas alinhadas às necessidades pessoais	57
Gráfico 14 – Recompensas ligadas à autorrealização	59
Gráfico 15 – Políticas da empresa	59
Gráfico 16 – Recompensas indicadas como “extremamente importantes”	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os processos de gestão de pessoas conforme Chiavenato, Gil, Dutra e Delery e Shaw	17
Quadro 2 – Modelo geral do sistema de recompensas	39
Quadro 3 – Modelo de sistema de remuneração	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Contexto histórico de gestão de pessoas.....	13
2.2 Processos gestão de pessoas	16
2.3 Motivação	19
2.3.1 Diferentes formas da motivação.....	20
2.3.2 Motivação por comprometimento	27
2.4 Mobilização na gestão de pessoas	30
2.4.1 O papel da gestão de recursos humanos (GRH) na mobilização dos funcionários	31
2.4.2 Retenção	37
2.5 Subprocesso de retenção: recompensa	38
2.6 Recompensas financeiras	39
2.7 Recompensas não financeiras.....	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 Caracterização e estratégia da pesquisa.....	44
3.2 Estudo de caso	45
3.2.1 População-alvo e seleção de amostra.....	46
3.3 Instrumento para coleta de dados	46
3.3.1 Pré-teste do instrumento de coleta de dados	47
3.3.2 Aplicação do instrumento de coleta de dados.....	47
4 RESULTADOS	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Contextualização

Um grande desafio para as empresas atualmente é a busca por novos meios de competitividade. Uma vez que a globalização acirrou a concorrência, impulsionando as empresas a procurarem novas formas de diferenciação. A modernização, utilização de tecnologias de ponta, busca por novas oportunidades de mercado e contar com excelentes profissionais, comprometidos com a organização contribuem para que a mesma se torne competitiva (GHENO; BERLITZ, 2011).

Neste sentido a gestão de pessoas tem grande importância para as empresas, pois esta área é responsável pelas políticas e práticas aplicadas para a manutenção de bons profissionais, aqueles qualificados, comprometidos e satisfeitos com seus trabalhos e com o que a empresa proporciona em troca.

Cada organização possui uma maneira diferente de recompensar seus funcionários, ou seja, formas de premiar, pagar salários ou benefícios. No contexto empresarial define-se como ato de troca entre funcionário e empregador, relação a qual o empregado oferece sua mão de obra e o empregador em troca oferece recompensas que podem ser financeiras (Salário, comissão, bônus) e não financeiras (Infraestrutura, horário flexível). A recompensa pode estar ligada a estratégia da empresa ou muitas vezes ao seu ramo de atuação.

As formas de recompensas vem cada vez mais se reinventando para atrair e reter pessoas, principalmente em empresas de tecnologia onde a mão de obra necessária deve ser muito bem qualificada e difícil de se encontrar no mercado, uma vez que Segundo Bastos (2017), baseado em dados do Censo da Educação Superior (INEP/MEC, 2015) entre 2008 e 2012 em média, somente 39% dos alunos que ingressaram em cursos superiores na área de Tecnologia da Informação conseguiram concluí-lo.

Segundo o estudo Mercado Brasileiro de Software e Serviços 2017, produzido pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) em parceria com a IDC (International Data Corporation), o mercado brasileiro de Tecnologia da Informação, incluindo hardware, software, serviços e exportações de TI, movimentou 39,6 bilhões de dólares em 2016, representando 2,1% do PIB brasileiro e 1,9% do total de investimentos de TI no mundo, um resultado inferior às participações apontadas no ano de 2015. No mundo, os investimentos neste setor cresceram 2% e somaram US\$ 2,03 trilhões em 2016 (ABES, 2017).

Com relação ao mercado de trabalho dos profissionais de TI, segundo pesquisa publicada em 2012 pelo IBGE, há uma dificuldade de o setor de tecnologia encontrar profissionais capacitados e retê-los. De acordo com a pesquisa, três fatores colaboram para tornar competitiva a busca por mão-de-obra qualificada no setor de TI: o alto custo de remuneração dos especialistas em tecnologia, a escassez de profissionais com domínio de ambientes de desenvolvimento e a falta de profissionais com as certificações necessárias para comprovar qualificação. Esses fatores fazem com que o mercado de profissionais de TI seja extremamente competitivo, o que na prática exige que as empresas busquem formas de recompensar e, assim, reter seus profissionais de TI.

Desta forma a gestão de pessoas das empresas do ramo tecnológico tem trabalhado para criar novas práticas de recompensas para reter tais pessoas escassas no mercado de trabalho, uma vez que a perda de um profissional do nível de qualificação exigido e que está inserido no ambiente de trabalho da empresa pode ser prejudicial para a organização.

Por este motivo este trabalho busca encontrar resposta para a seguinte pergunta: As formas de recompensas trabalhadas na empresa de tecnologia estudada influenciam na retenção de talentos?

OBJETIVOS

Objetivo geral

E tem por objetivo geral analisar se as formas de recompensas adotadas pela empresa estudada do ramo tecnológico na região de Florianópolis influenciam na retenção de talentos na percepção de seus colaboradores (Desenvolvedores).

Objetivos específicos

Para tanto, alguns objetivos específicos foram elencados, são eles:

- a) Conhecer as formas de recompensas oferecidas pelas empresas de tecnologia;
- b) Identificar as expectativas dos funcionários (desenvolvedores) quanto as recompensas;
- c) Verificar o impacto das recompensas sob a ótica dos funcionários (Desenvolvedores) comparando as recompensas financeiras, não financeiras e outras estratégias de retenção.

Justificativa

O campo de estudo do trabalho o torna bastante relevante pois como citado acima as empresas de tecnologia demandam diferenciação nas formas de recompensas, visto que necessitam manter satisfeitos os funcionários qualificados que já foram treinados e são aptos a exercer as funções demandadas pela empresa. Pois o desligamento de um profissional altamente qualificado pode significar grandes gastos em processo de seleção e de atração. Otimizar as formas de recompensar e reter profissionais de TI qualificados significa otimizar a produtividade e os ganhos da empresa, investindo no seu capital humano.

Outro motivo pelo qual a pesquisa se justifica é que se tem acesso aos dados e funcionários (público alvo) de uma empresa do ramo tecnológico, campo de estudo da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contexto histórico de gestão de pessoas

A gestão de pessoas está diretamente ligada à área de administração de empresas e consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de uma série de técnicas e ferramentas para gerir o capital humano de uma organização de maneira que os resultados almejados possam ser alcançados (CHIAVENATO, 2009).

Como defendido por muitos autores especializados em gestão de recursos humanos, as pessoas são os principais ativos de qualquer organização, sendo fundamental a realização de uma eficaz gestão desse recurso. E, de uma maneira ampla, gerir recursos humanos eficazmente engloba o seguinte ciclo: agregar pessoas à organização, aplicar as pessoas às suas respectivas funções, promover desenvolvimento pessoal e profissional, monitorar e reter pessoas (CHIAVENATO, 2004). Cada um desses cinco processos do ciclo de gestão de pessoas - agregação ou provisão, aplicação, desenvolvimento, monitoração e retenção – está ligado diretamente aos outros, como define Chiavenato:

São cinco processos interdependentes. Sua interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles provoque influências sobre os demais, as quais realimentarão novas influências nos outros e assim por diante, gerando acomodações e ajustamentos no sistema todo (CHIAVENATO, 2004, p. 135).

Antes de discutir mais detidamente cada um desses processos, é importante observar a evolução dessa área de atuação da administração ao longo do tempo.

A administração de empresas como um todo foi profundamente marcada pelo movimento da “Administração Científica”, cujo expoente foi o americano Frederick Taylor (1856-1915). Foi um movimento de racionalização das práticas administrativas. Taylor observou que as pessoas produziam, em seus respectivos ofícios, menos do que poderiam produzir. Então a Administração Científica buscou trazer mais eficiência para os trabalhadores a partir de práticas fundamentadas cientificamente, simplificando os movimentos necessários para a realização das tarefas. Esse

movimento teve impacto significativo na administração dos recursos humanos no século XX, mas suas limitações foram notadas, especialmente pelos trabalhadores.

No seio das discordâncias em relação a Administração Científica se deu o desenvolvimento do movimento “Escola das relações humanas”. Esse movimento baseou-se nos estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) que constata a influência de fatores psicológicos e sociais na produtividade dos trabalhadores americanos. As relações humanas passaram então a ser mais valorizadas no ambiente de trabalho.

As relações industriais de trabalho, após a Segunda Guerra Mundial, também influenciaram a gestão de pessoas. Com os sindicatos de trabalhadores ganhando espaço e força para negociar com o patronato, as empresas se ocuparam de melhorar as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados.

Por último, a “Teoria dos Sistemas”, de Ludwig Von Bertalanffy, mostrou que toda e qualquer organização é constituída por elementos que interagem formando uma estrutura organizada. As pessoas são parte da organização, têm papel essencial e devem receber seu respectivo valor. A teoria dos sistemas impulsionou a importância da administração de recursos humanos e da gestão de pessoas.

A partir do desenvolvimento apresentado acima e com o entendimento de que a estrutura e os processos das organizações sofreram diversas mudanças entre os séculos XIX e XXI, Chiavenato (2012) distingue três eras das organizações, elencadas a seguir de acordo com a sua relação com a gestão de pessoas:

1. Era da Industrialização Clássica: refere-se ao período imediatamente posterior à Revolução Industrial até meados do século XX. Nessa era, as pessoas eram consideradas recursos do processo produtivo, assim como outros materiais, e eram vistos como “apêndices das máquinas”. Os departamentos de pessoal eram encarregados apenas de fazerem os empregados cumprirem as suas funções e as normas legais;

2. Era Neoclássica: período entre as décadas de 1950 e 1990, em que as relações industriais clássicas foram substituídas pela Administração de Recursos Humanos. As pessoas passaram então a serem vistas como recursos vivos, inteligentes e interativos, não apenas como força bruta anexada às máquinas. A teoria comportamental ganhou espaço para explicar o funcionamento dos trabalhadores e as suas relações com o trabalho e as organizações;

3. Era da Informação: teve início na década de 1990 e vigora atualmente. Era das mudanças rápidas e imprevisíveis. Muitos aspectos que não estão diretamente ligados à produção ganharam espaço, como a cultura organizacional e gestão do conhecimento, influenciando significativamente o comportamento das organizações em relação às pessoas. Nessa era, a gestão de pessoas ganha status estratégico nas organizações, ainda que conserve o seu papel operacional já observado nas eras anteriores.

Observada a evolução da gestão de pessoas, Chiavenato (2004, pag. 138), define esta área da organização da seguinte forma: “consiste no planejamento, na organização, desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal”.

Lacombe (2009) possui semelhanças com Chiavenato em seu entendimento da administração de recursos humanos, observando que administrar pessoas significa possuir um conjunto de esforços que tenham por objetivo o planejamento, a organização, o direcionamento, o controle e a coordenação de atividades de um grupo de pessoas que tenham um objetivo em comum.

Segundo Gil (2007), a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas e, assim, buscar a cooperação dos indivíduos que atuam nas organizações tanto para o alcance dos seus objetivos individuais quanto para os objetivos organizacionais. Destaca-se, para o autor, o papel das pessoas no desempenho das organizações. As pessoas são o foco da atuação da área de gestão de pessoas para Gil, enquanto para outros autores, como Lacombe (2005), o foco é o próprio desempenho da organização.

Ulrich (2003) observa a gestão de pessoas do ponto de vista da era da informação, preconizando que ela deve assumir tantos papéis estratégicos – longo prazo – quanto operacionais – curto prazo – para cumprir com os objetivos da organização. A gestão de pessoas desempenharia assim os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agente de mudança.

Ao longo da evolução a área de gestão de pessoas veio se tornando cada vez mais estratégica nas organizações tendo como objetivo segundo Chiavenato (2004), fazer com que a organização alcance os seus objetivos de curto e longo prazo, proporcionando competitividade, aumentando a auto-realização e a satisfação das pessoas com o trabalho, prezando pela ética no trabalho e criando um ambiente

saudável para as pessoas. Em boa medida, a área de gestão de pessoas passou a ser responsável pelo sucesso ou não da empresa. Dessa forma, empresas bem-sucedidas se organizaram e investiram em recursos humanos, o que conduziu as empresas menores a adotarem medidas semelhantes.

Segundo Caldeira (1989), os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais.

Gil (2007) observa que a gestão de pessoas assume de fato um papel estratégico nas organizações na era da informação, sendo responsável pela excelência organizacional necessária para que as empresas possam enfrentar os desafios colocados pela globalização, como a competitividade multinacional, a utilização de tecnologias inovadoras e a gestão do capital intelectual.

O ambiente de negócios se mostra extremamente dinâmico, devido ao crescente número de inovações tecnológicas, à globalização das cadeias de produção, à internacionalização dos mercados, pela competição entre as empresas e pela própria inovação na forma de gerir uma organização. Assim, as organizações devem estar aptas a se adaptar a essas mudanças e, para tanto, devem possuir recursos de tecnologia, financeiros e principalmente humano. Neste sentido Chiavenato (2003, p. 329) afirma que: “tendo em conta a evolução do ambiente empresarial, o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano”. Evidenciando a importância de um estruturado e atuante setor de gestão de pessoas, que possa atrair e reter bons profissionais para organização.

2.2 Processos gestão de pessoas

A relação entre a organização e as pessoas que nela trabalham deve ser recíproca: o indivíduo oferece a sua capacidade de trabalho e a empresa oferece à sua qualificação, reconhecimento e recompensas. Para que essa reciprocidade de fato aconteça, a área de gestão de pessoas deve realizar determinados processos. A literatura disponível a respeito de gestão de pessoas apresenta autores com diferentes visões sobre os processos desempenhados pela área. O quadro 1

apresenta os processos característicos da área de gestão de pessoas segundo os autores Chiavenato, Gil, Dutra e Delery e Shaw.

Quadro 1 – Os processos de gestão de pessoas conforme Chiavenato, Gil, Dutra e Delery e Shaw

Chiavenato (2004)	Gil (2007)	Dutra (2011)	Delery e Shaw (2001)
Agregação	Agregação	Movimentação	Recrutamento e seleção
Aplicação	Aplicação	Desenvolvimento	Treinamento
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Valorização	Avaliação
Monitoração	Monitoração		Remuneração
Retenção	Compensação		Desenho de trabalho

Fonte: A autora (2018).

Gil (2007) apresenta um entendimento semelhante ao de Chiavenato, já apresentado e que será retomado adiante, sobre os processos de gestão de pessoas, descrevendo cinco processos: agregação, aplicação, desenvolvimento, monitoração e compensação. Percebe-se a partir dos processos como a teoria de Gil e Chiavenato convergem com relação ao papel estratégico do setor de gestão de pessoas nas organizações.

Já Dutra (2011) apresenta um entendimento diferente. Dutra apresenta o ciclo de gestão de pessoas baseado em três categorias: movimentação, desenvolvimento e valorização. A categoria movimentação engloba os processos de captação; internalização; transferências; promoções; expatriação e recolocação. A categoria desenvolvimento, por sua vez, contempla os processos de capacitação, progressão de carreira e avaliação de desempenho. Por último, a categoria valorização têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos que possam distinguir e valorizar as pessoas nas suas relações com a empresa como a remuneração; premiação; serviços e facilidades.

Delery e Shaw (2001) apresentam cinco processos a serem realizados para a área de gestão de pessoas. O processo de recrutamento e seleção compreende todo o desenvolvimento do processo seletivo para novos colaboradores da organização, levando em conta fatores técnicos, econômicos e culturais da empresa. O processo de treinamento visa preparar os novos membros da organização para a realização das funções designadas. Avaliar o desempenho das pessoas, remuneração e desenho de trabalho são os outros três processos de gestão de pessoas segundo os autores.

Como já exposto, Chiavenato (2004) aponta a existência de cinco processos para a realização do ciclo de trabalho da área de gestão de pessoas em uma

organização, sendo eles os seguintes: prover ou agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolvimento, monitorar e reter pessoas.

O processo de agregar pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfis adequados aos cargos e à empresa e realizar o processo de recrutamento e contratação dos indivíduos selecionados. Dessa forma, segundo Vieira (2010), a gestão de pessoas agrega capital humano qualificado à organização, contribuindo com a excelência organizacional.

O processo de aplicação de pessoas consiste na integração dos indivíduos contratados à organização, com a designação de responsabilidades e atividades e a avaliação de desempenho correspondente ao cargo (CHIAVENATO, 2009).

O processo de desenvolvimento objetiva transferir conhecimentos, habilidades e competências para o trabalhador, de modo que possa executar as funções com excelência. O papel da área de gestão de pessoas é promover esse processo de desenvolvimento, buscando otimizar a produção dos trabalhadores, além de exercitar conceitos chave para o trabalho em equipe, ética no trabalho, liderança e outras competências desejáveis.

O processo de monitoramento tem como objetivo orientar e, com o alcance dos resultados almejados, manter o comportamento das pessoas de acordo com o planejamento da empresa. O monitoramento deve garantir que as pessoas e a organização estejam sempre alinhados em relação ao trabalho realizado. Esse processo pode fazer uso de ferramentas gerenciais que ajudem o gestor a acompanhar o desenvolvimento da equipe.

Todos os processos expostos anteriormente, portanto, têm como fim enriquecer o capital humano da empresa. A retenção, por sua vez, tem como objetivo manter as pessoas trabalhando para a organização. Para tanto, as pessoas devem se sentir satisfeitas, motivadas e reconhecidas pelo seu trabalho, além de encontrarem um ambiente de trabalho saudável. Chiavenato (2009) aponta que as atividades envolvidas no processo de retenção são as seguintes: remuneração e recompensas; benefícios e serviços sociais; higiene e segurança no trabalho; relações sindicais.

No presente estudo será analisado o processo de retenção de pessoas, tendo como foco principalmente a atividade de recompensas. Esse processo será observado no setor de tecnologia e informação.

2.3 Motivação

Toda empresa tem como objetivo aumentar o rendimento dos seus funcionários para alcançar melhores resultados.

A busca incessante em descobrir como fazer isso, nos leva a pensar o que é motivação e se ela é o caminho para aumentar esse rendimento tão sonhado. “Os funcionários precisam traduzir seu capital humano em ações que resultem em desempenho importante para a conquista dos objetivos organizacionais. A motivação é o processo por meio do qual ocorre essa tradução” (HITT; MILLER; COLELLA, 2013, p. 171).

A palavra motivação deriva-se do vocábulo “*movere*” de origem latina, significando mover. O dicionário Aurélio nos apresenta a definição abaixo:

Motivação é o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móvil+ções). Motivar – Dar motivo a causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, Fim, Intuito (FERREIRA, 2014).

Antes da Revolução Industrial, motivavam-se os funcionários pelo uso de ameaças e punições, bem como de recompensas. A partir daí a motivação dos funcionários passou a ter como objetivo a obtenção de eficiência nos processos, através de planos salariais e benefícios, substituindo-se as ameaças e as punições por dinheiro. Acreditava-se, na época, na remuneração como única forma de motivação e que, deste modo, a organização extingiria os problemas de seus colaboradores.

Para Pinheiro (2006, p. 24-25), a motivação é:

[...] definida como um estado de tensão psicológica que antecede e prepara o indivíduo para a ação. A motivação ocorre, geralmente, quando uma necessidade é despertada, seja por um impulso interno ou por uma estimulação externa. Dada a presença desta necessidade, o indivíduo empreende uma ação (comportamento) a fim de reduzir a tensão, orientando-a para um objetivo vinculado à necessidade inicial [...].

Na concepção de Motta (1991, p. 76), a motivação se entende pelos objetivos que os indivíduos possuem e que desejam alcançar, agindo de acordo com suas percepções da realidade:

A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação. A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Para Vergara (2007) a motivação não é um processo acabado, tem um caráter de continuidade o que significa sempre em frente temos algo que nos motive.

Segundo Gil (2007, p. 202) a motivação é:

A força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Devido às várias concepções de motivação, teóricos da Ciência da Administração elaboraram várias teorias para explicá-la, bem como as ferramentas para estimulá-la. Percebe-se, entretanto, que uma teoria se sobrepunha à anterior e nenhuma delas resolveu terminantemente o problema da motivação dos colaboradores. São as conhecidas Teorias Motivacionais.

2.3.1 Diferentes formas da motivação

Segundo Kanaane (1995), os estudos sobre a motivação humana realizados pelo psicólogo Abraham H. Maslow sistematizaram uma teoria sobre o tema.

Pra Maximiano (2000, p. 350): “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.

Maslow desenvolveu sua teoria da hierarquia das motivações, através dos conceitos de que, uma vez satisfeitos os motivos primários ou fisiológicos, as necessidades humanas partem para os motivos secundários ou psicossociais. Informa Maslow que, a motivação depende da satisfação das necessidades das pessoas, mas também do imediato alcance a uma etapa superior a aquela já contemplada. É a teoria das necessidades de Abraham Maslow, representada através da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades.

Em sua teoria, Maslow afirma existir uma hierarquia da existência de cinco necessidades, começando-se pelas básicas, pelas de segurança, as sociais, as de autoestima e as de auto realização, de forma crescente e que o ser humano se motiva

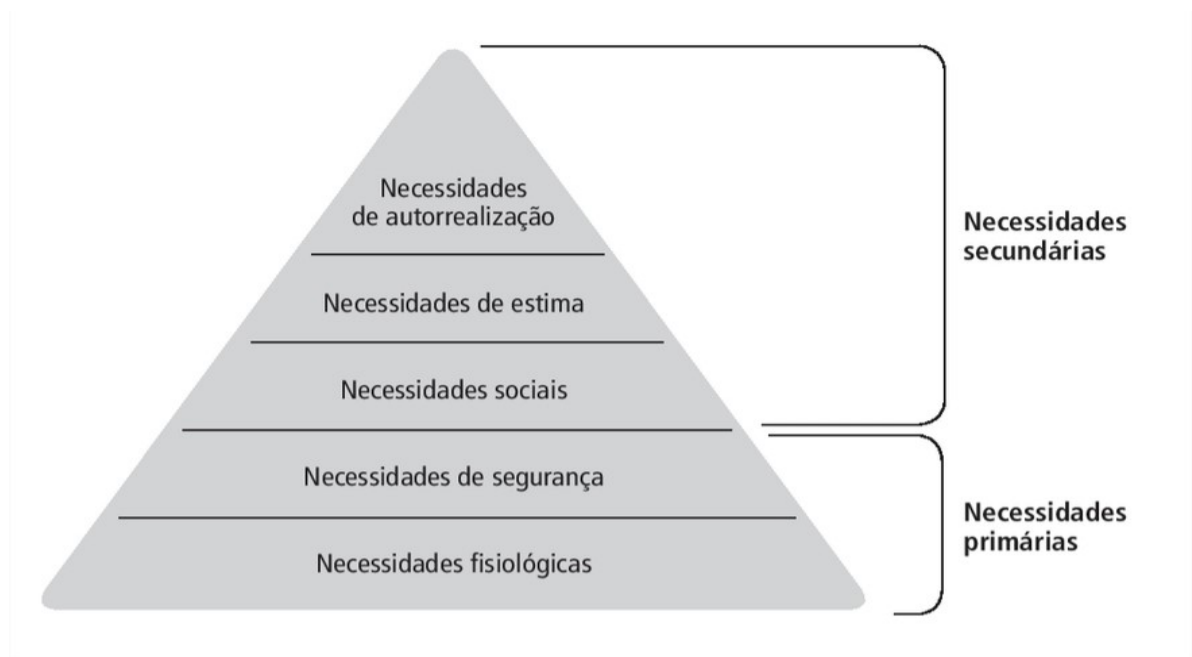
na consecução dessas necessidades. Para Maslow as primeiras necessidades humanas são consideradas primárias, representadas pelas necessidades fisiológicas e as de segurança que são instintivas.

Enquanto o ser humano não realizar tais necessidades, sua motivação estará focada no alcance das mesmas. Uma vez que as necessidades fisiológicas tenham sido satisfeitas, o indivíduo vai buscar a satisfação de suas necessidades de segurança, que são a sua casa, a estabilidade, a proteção a danos emocionais e psicológicos, a construção de um abrigo que preserve a sua saúde física.

Num patamar acima estão as necessidades de aprendizagem e integração social, carinho, companheirismo e amizade, suas necessidades de estima e auto-realização. As necessidades de autoestima representam-se pela capacidade de realização, os sentimentos de carinho com outrem, amor-próprio, auto respeito, fatores externos de estima, como reconhecimento, status e consideração.

As necessidades de realização pessoal referem-se à sensação percebida pelo indivíduo, no desejo de atingir seu potencial mais elevado, “ser mais do que é, ser tudo o que pode ser”. Nenhuma necessidade é totalmente satisfeita sendo que as necessidades mais básicas, da base da pirâmide de Maslow, se não forem atendidas, sempre terão influência mais forte no comportamento do ser humano.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2016, p. 121).

A figura 1 representa as necessidades humanas indicadas por Maslow. As três principais categorias de necessidades primárias representam a carência, que se satisfazem quando o homem se sente saudável e seguro; e os dois grupos de crescimento, nos quais necessidades se referem ao desenvolvimento potencial de cada pessoa. Deste modo, se desejamos sensibilizar alguém, precisamos entender em qual nível da hierarquia das necessidades a pessoa se encontra no momento, para podermos concentrar nossa atenção na satisfação daquele nível ou do nível superior.

Em 1968, o psicólogo norte-americano Frederick Herzberg entrevistou engenheiros e contadores da cidade de Pittsburg, com perguntas relacionadas ao modo com os funcionários se sentiam em relação aos seus locais de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Com os questionários respondidos, Herzberg dividiu as respostas, selecionando os fatores que causariam satisfação e insatisfação nos indivíduos, os que atenderiam suas necessidades instintivas e os que se localizariam nas necessidades humanas individuais. Segundo Herzberg, os fatores que levam os profissionais a se sentirem felizes ou infelizes no seu trabalho dividem-se em fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos ou de manutenção, referem-se ao local de trabalho, ao ambiente físico dentro do qual desempenham suas funções. São considerados por Herzberg como fatores extrínsecos e são representados por: salários, benefícios sociais, liderança, condições físicas e de higiene, políticas da empresa, clima das relações entre a empresa e seus colaboradores, os regulamentos da empresa, etc. Para Herzberg estes fatores são relacionados com o conteúdo do cargo ou com a tarefa que o mesmo desempenha, sendo fatores motivacionais determinados pelo ambiente e, por isso, apenas previnem a insatisfação, ou seja, seria o antônimo de insatisfação, não sendo necessariamente o de satisfação.

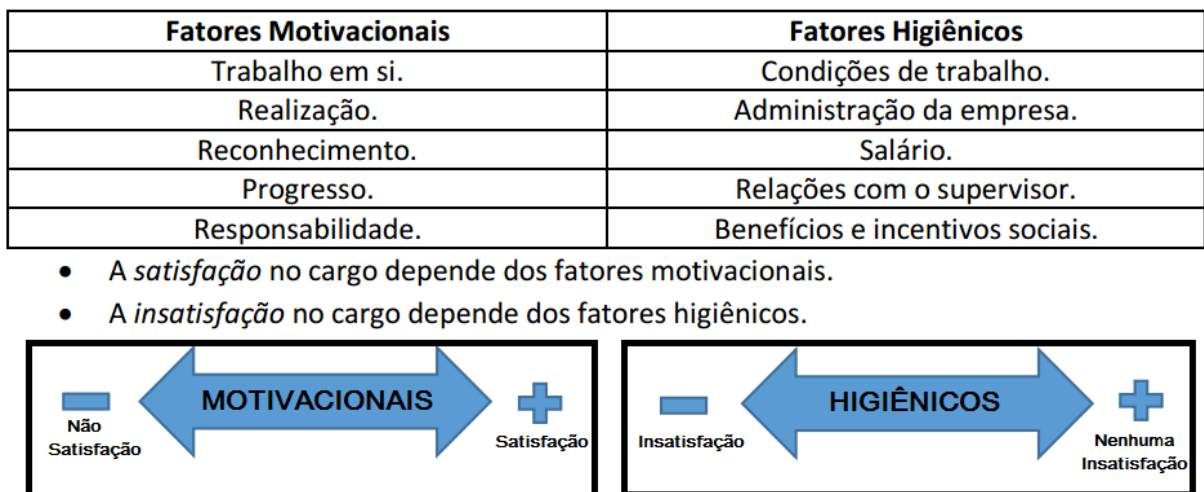
Analogamente à Pirâmide das Necessidades de Maslow, infere-se que os fatores de manutenção de Herzberg estão associados às necessidades básicas de Maslow. Na mesma linha de raciocínio, entende-se que são necessários patamares satisfatórios de nenhuma insatisfação nos níveis iniciais, para que seja surjam os fatores motivadores.

Já os fatores motivacionais, segundo o psicólogo, são considerados fatores intrínsecos e estão relacionados com os que o indivíduo faz e desempenha. Esses fatores envolvem os sentimentos do indivíduo sobre o seu crescimento individual,

reconhecimento profissional, sua responsabilidade, ascensão, desenvolvimento, produzem no indivíduo um esforço próprio para a realização das tarefas e de sua auto avaliação, do valor que esse trabalho representa para si. Nessa linha, percebe-se a importância do enriquecimento do trabalho, representando desafio ao indivíduo, estímulo para realizações, oportunidade de crescimento e reconhecimento.

Para Maximiano (2000), a premissa básica da teoria dos dois fatores de Herzberg é o fato de que, em situações de trabalho, a satisfação somente é produzida pelos fatores intrínsecos, sendo que os fatores extrínsecos somente reduzem a insatisfação.

Figura 2 – Fatores motivacionais



Fonte: CHRISLEY (2013).

A figura 2 sintetiza os principais fatores motivacionais existentes. A motivação para o trabalho está diretamente relacionada a satisfação com os fatores motivacionais acima descritos. Por outro lado, quanto maior a insatisfação com os fatores higiênicos, maior a insatisfação com o trabalho. Deste modo, é importante que os aspectos higiênicos estejam satisfeitos para que os fatores motivacionais tenham efeito.

Crítico do modelo das relações humanas no sentido de que tal modelo representava uma forma sofisticada de manipulação dos trabalhadores. McGregor classificou os estilos de administração entre modelo tradicional, representado por sua Teoria X, e o modelo de gerenciamento, representado por sua teoria Y, voltada para os recursos humanos. De acordo com McGregor, na Teoria X na qual, para o gestor, o trabalhador só trabalha por necessidade e não por satisfação. São pessoas

preguiçosas, sem ambição e resistente às mudanças. Evitam assumir responsabilidades, preferindo ser dirigidas, sendo incapazes de autocontrole e autodisciplina. Chiavenato (2003, p. 337), assim se expressa sobre a Teoria X: “a Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais”.

Figura 3 – Teoria X contra Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na produção • Autocrática • Controle extremo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada no empregado • Democrática • Controle interno
Papel gerencial	
Supervisão próxima, com comportamento diretivo.	Supervisão ampla, com comportamento de apoio.
Enfoque principal	
Ênfase no controle, na coerção e na punição.	Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.
Natureza humana	
As pessoas são preguiçosas, tem falta de ambição, precisam ser conduzidas e tem baixo nível de motivação.	As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivadas pelo autocontrole e autodesenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na Teoria Y, McGregor a considera uma oposição à teoria anterior, afirmando que as pessoas percebem o trabalho como algo divertido, motivador, não sendo preguiçosas, com capacidade de criatividade na solução dos problemas, procurando e aceitando as responsabilidades e os desafios, sentindo-se satisfeitas quando o trabalho é realizado em um ambiente considerado aprazível.

Conforme Murrell (1977), ao comentar sobre a Teoria X e Y de McGregor afirma que um fato inquestionável e que independe da validade da teoria de McGregor é o de que o tipo de gestão “cenoura-e-chicote” não funciona mais, e deve-se encontrar outras alternativas, como a da Teoria Y.

O psicólogo americano Douglas McClelland, através de sua Teoria da Motivação pelo êxito e/ou Medo, demonstra que três são as necessidades que são responsáveis pelo comportamento humano, as de atingir metas, obter sucesso e se

relacionar cordialmente, retroalimentando-se dos relacionamentos afetuosos entre os indivíduos.

Reis (2001) categoriza as necessidades indicadas pela Teoria de McClelland:

- Necessidade de Realização (nR): êxito competitivo;
- Necessidade de Poder (nP): controlar ou influenciar pessoas;
- Necessidade de Afiliação (nA): necessidade de relacionamentos afetuosos e cordiais entre os indivíduos.

McClelland defende ainda que cada indivíduo tem um nível de necessidade próprio, mas sempre buscará o êxito, motivação aprendida na infância.

A necessidade de poder está atrelada a busca de satisfação pessoal e de satisfação de metas coletivas. Deste modo, não adianta um indivíduo ter sucesso em seu setor de trabalho sem reconhecer que faz parte de uma equipe profícua.

Rensis Likert, da Universidade de Michigan, na década de 1960, desenvolveu uma pesquisa que pretendia relacionar os tipos diferentes de gestão ou supervisão de um lado e a satisfação e o desempenho dos indivíduos de outro. Deste modo, Likert classificou os estilos gerenciais do seguinte modo:

Sistema 1- Gerente Autoritário-coercitivo;

Sistema 2- Gerente Autoritário-benevolente;

Sistema 3- Gerente Consultivo;

Sistema 4- Gerente Participativo.

Os sistemas avançam de 1 para 4, trazendo um processo decisório mais amplo e participativo, cuja comunicação é mais eficaz, abertos às relações interpessoais com confiança mútua e participação grupal.

Segundo Caravantes (2008), ao se adotar o Sistema 4 de gerenciamento, produz-se um gerenciamento sofisticado e evoluído de recursos humanos, trazendo resultados positivos tanto nas empresas quanto em outras organizações, militares, hospitalar, educacional, universidades, religiosas, etc.

Estudo realizado na a Universidade de Harvard sobre os efeitos da estrutura organizacional na vida dos colaboradores concluindo que as restrições impostas aos empregados para garantir a ordem e a eficiência geram nos indivíduos desestímulos e resistências (LEMOS, 1999).

Lemos (1999), cita Argyris, informando que existe uma falta de identificação do funcionário com a empresa e quando o empregado ingressa na empresa traz consigo a capacidade de desenvolvimento, o desejo de trabalhar e de ascender

profissionalmente. Todavia, segundo o autor, essa disposição nem sempre é estimulada, vista da existência de limitações e exigências da própria estrutura formal. Assim, a organização passa a ser uma fonte de bloqueios para sua capacidade de realização.

Lemos (1999), informa que Argyris identificou três fatores que levam a organização a desestimular os empregados e impedir o desenvolvimento de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva, visto que nestas lideranças os chefes decidem e exigem dos subordinados apenas a realização das tarefas inerentes ao cargo, e os controles administrativos, visto que estes estabelecem restrições que sepultam as iniciativas. Este ambiente é o que mais causa a insatisfação dos trabalhadores.

Funcionários motivados têm mais possibilidades de atingir as metas e objetivos organizacionais. Especialistas afirmam que, em muitas ocasiões, suas atividades visam criar e manter a motivação dos trabalhadores, pois isso garante um maior desempenho das funções do trabalho.

Em relação ao comprometimento e motivação, Nonaka (2011) relata que na década de 70, Soichiro Honda obteve uma lição de seus subordinados. A Honda queria desenvolver um motor automotivo de baixa emissão. Ele disse à sua empresa que eles precisavam superar as "Três Grandes" montadoras americanas que se opunham à "Lei do Ar Limpo" na época. A surpresa do Sr. Honda foi ver a resposta de seus jovens engenheiros. Um deles disse que trabalharia no projeto, mas não com o propósito de desalojar os grandes fabricantes norte-americanos, mas que o faria para cumprir suas responsabilidades sociais. Outro disse que sim, mas não para conquistar a concorrência, mas para melhorar o ambiente e o futuro de seus filhos. A história termina em que o Sr. Honda se sentiu tão envergonhado de si mesmo e, de certo modo, fora de sintonia com essa lição de seus engenheiros quanto às suas motivações finais, que decidiu que era hora de se aposentar. Os valores mudaram e, portanto, as motivações também. Eles o estavam fazendo ver que o que mais os movia não era ganhar a batalha para o competidor, mas certos princípios mais elevados e assumidos em um nível pessoal como algo próprio e com carga motivacional suficiente para gerar um compromisso sério em um projeto.

O que não significa que procurar por essa motivação transcendente não foi capaz de superar seus concorrentes americanos, porque ambos os tipos de motivações, teoricamente, não precisam ser exclusivos. Ninguém é indiferente ao

compromisso e há consenso em relação ao fato de que a falta de compromisso é prejudicial para as empresas. A sabedoria prática não deve ser considerada como algo reservado para a alta gerência de uma empresa (NONAKA, 2011). Deve ser algo que se espalhe por toda a organização.

Os funcionários, em todos os níveis, devem ser treinados para praticá-lo. Uma das principais missões de um líder deve ser promover a liderança em todos aqueles que compõem sua organização. Às vezes, os gerentes, como neste caso o fundador da Honda, podem ter uma ideia sobre o que ele acha que motivará seus colaboradores e eles podem se surpreender ao descobrir que os valores que fundamentam suas motivações mais íntimas são os outros em que a empresa pensou ou que novos valores podem aparecer.

Existem abordagens (GUEST, 1998) que enfatizam o estudo do estado da relação de trabalho também entendido como um contrato psicológico em referência ao cumprimento de promessas e obrigações e sua relação com atitudes e comportamentos no trabalho. Nesta linha, há vários pesquisadores que estudaram como alcançar e manter o compromisso organizacional (CO) dos trabalhadores (MEYER; ALLENI, 1997; BAYONA; GOÑI; MADORRAN, 2000; WINTER; JACKSON, 2006), que é altamente relevante e contribuindo para a melhoria do desenvolvimento profissional dos colaboradores (MADERO, 2010) e para melhorar os lucros e eficiência das empresas. As abordagens por comprometimento serão descritas a seguir.

2.3.2 Motivação por comprometimento

Existem abordagens (GUEST, 1998) que enfatizam o estudo do estado da relação de trabalho também entendido como um contrato psicológico em referência ao cumprimento de promessas e obrigações e sua relação com atitudes e comportamentos no trabalho. Nesta linha, há vários pesquisadores que estudaram como alcançar e manter o compromisso organizacional (CO) dos trabalhadores (MEYER; ALLENI, 1997; BAYONA; GOÑI; MADORRAN, 2000; WINTER; JACKSON, 2006), que é altamente relevante e contribuindo para a melhoria do desenvolvimento profissional dos colaboradores (MADERO, 2010) e para melhorar os lucros e eficiência das empresas.

Allen e Meyer (1990) propõem 3 fatores relacionados ao comprometimento corporativo:

- a) O comprometimento afetivo reflete o envolvimento emocional do trabalhador com os valores e objetivos da "sua" empresa, o gozo na relação de emprego e um senso de lealdade e de pertencimento a "sua" empresa;
- b) O comprometimento normativo contempla um sentido de dever, obrigação interna e responsabilidade para com a empresa que resulta das obrigações acordadas ou tácitas partilhadas pelas partes, uma certa obrigação interna;
- c) O comprometimento instrumental indica a intenção de continuar trabalhando na mesma empresa.

Como outros pesquisadores sugeriram, há um ciclo de reforço de comprometimento organizacional (RYLANDER, *et al.*, 1997). O comprometimento afetivo cria laços afetivos que podem levar o trabalhador a desenvolver um senso de responsabilidade e dever com sua empresa (comprometimento normativo). Logicamente, a relação inversa não precisa ocorrer, pois o trabalhador pode agir corretamente porque é seu dever (comprometimento normativo) e não se sentir apegado à empresa ou ser feliz em seu trabalho (comprometimento afetivo).

Por outro lado, os laços emocionais do comprometimento afetivo podem levar ao desejo e intenção de continuar com a relação no futuro (RYLANDER *et al.*, 1997). A teoria da identidade social – que tenta conceituar a relação entre o indivíduo e a organização em termos de processos de identificação social e enfatizando os grupos sociais que o indivíduo utiliza como referência (ASHFORTH; MAEL, 1989) – serve de suporte para a influência aqui proposta pelo comprometimento afetivo, que reflete um pensamento coletivo (em "nós") mais do que apenas no indivíduo (no "eu") sobre o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental.

O comprometimento normativo pode levar ao comprometimento instrumental, embora seja um efeito diferente que vem de comprometimento afetivo, porque no primeiro caso é o significado de "fazer a coisa certa", levando a continuar o relacionamento, enquanto que no segundo caso é o envolvimento emocional aquele que gera continuidade. Como sugerido por Meyer e Smith (2000), os trabalhadores podem sentir a obrigação de continuar trabalhando na mesma empresa sem um vínculo afetivo ou sentimentos positivos em relação à organização.

Um dos possíveis antecedentes do comprometimento afetivo do trabalhador é a confiança. No contexto das relações de trabalho, a confiança do trabalhador é a

segurança emocional que o leva a pensar que a empresa é responsável e se preocupa com ele (MAYER, *et al.*, 1995). Outros estudos já destacam a importância da confiança do trabalhador em seus companheiros, seu chefe, empregador ou supervisor (CUNNINGHAM; MACGREGOR, 2000) e tem sido considerado parte do conteúdo da relação de emprego entendida como um contrato psicológico (WINTER; JACKSON, 2006).

A confiança é o principal antecedente do comprometimento. Em comparação com outros estudos que sugeriram a influência de confiança em comprometimento organizacional globalmente, aqui o seu efeito sobre a geração de uma autoridade de certificação (RYLANDER, *et al.*, 1997) é proposta.

Um segundo determinante do comprometimento afetivo é a satisfação no trabalho, o que definimos como derivados sentimentos positivos de interação com colegas e superiores e todos os aspectos de trabalho, tais como salário ou horários de trabalho (BRASHEAR, *et al.*, 2003). Assim como a confiança, a satisfação é uma das variáveis fundamentais na abordagem do marketing relacional para reter clientes em qualquer organização por meio da criação de laços afetivos entre as partes, como os implícitos no comprometimento afetivo. Em relações de trabalho, embora menos do que no caso de confiança, também tem enfatizado o papel da satisfação como uma variável intimamente relacionada com comprometimento organizacional (BRASHEAR, *et al.*, 2003).

Como um terceiro precursor do comprometimento afetivo são consideradas regras de relacionamento ou regras de cooperação que regem a relação de emprego e pode resultar em uma comunicação mais pessoal entre a empresa e os trabalhadores e um alinhamento interesses das partes envolvidas na relação de trabalho (WINTER; JACKSON, 2006).

A existência de normas relacionais na empresa pode levar a um envolvimento emocional (CA) do trabalhador com a empresa. A teoria da troca social (HOMANS, 1961) enfatiza a importância da interação entre membros de um grupo de acordo com as regras e coesão de grupo para facilitar o intercâmbio. Esta teoria pode, assim, suportar a hipótese proposta neste trabalho para o local de trabalho. Nesta linha e outros trabalhos teóricos sugerem que as regras relacionais fazem as partes definirem mais em interesses comuns do que individuais e reforçam o comprometimento organizacional (ALLEN; MEYER, 1990).

O último antecedente proposto do comprometimento afetivo é de natureza econômica, isto é, a percepção do oportunismo, que está intimamente relacionada à ruptura da relação de emprego. Esta é uma das variáveis importantes na teoria dos custos de transação de abordagem contratual de economia empresarial e foi originalmente estudado como a violação ativa de um contrato explícito (WATHNE; HEIDE, 2000), mas agora é reconhecido que o oportunismo pode se manifestar ativamente (ou por comissão) ou passivamente (ou por omissão).

Especificamente, no local de trabalho, o oportunismo é o fracasso do acordo explícito ou implícito, engano ou mentira, distorção de fatos ou ocultação de informação relevante para o trabalhador (WATHNE; HEIDE, 2000). Quanto maior a percepção do comportamento comercial oportunista (busca do auto-interesse acima do interesse de todas as partes, ocultação ou distorção de informações, fraude ou violação de acordos) ou a violação do contrato psicológico implícito na relação de trabalho entre o trabalhador e a empresa (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994), o enfraquecimento do vínculo que une ambas as partes e representa o comprometimento afetivo com a empresa.

Outros autores já propuseram que a ruptura da relação de trabalho supõe uma redução do comprometimento organizacional (ROBINSON, 1996) ou da intenção de permanecer na mesma empresa (ROBINSON; ROUSSEAU, 1994).

2.4 Mobilização na gestão de pessoas

Desde a década de 1960, a contribuição dos recursos humanos para o desempenho da empresa foi justificada pela teoria do capital humano (BECKER, 1964; SCHULTZ, 1961). Como resultado, os funcionários são vistos como um recurso predominante na organização e sua mobilização se torna um problema por si só.

As empresas envolvidas em uma abordagem de recompensa encontram vários obstáculos para implementá-la de maneira sustentável em sua estratégia. As políticas de recompensa implicam muitas mudanças, tanto estratégicas quanto operacionais, que afetam os funcionários de perto: visão organizacional, estratégia, processos industriais, procedimentos e métodos de avaliação, etc.

Nesse sentido, a implementação de políticas de recompensas em uma organização implica em uma mudança de hábito para o pessoal (REYNAUD, 2011). Esses ajustes requerem o apoio dos funcionários para mudar suas representações

peçoais, suas práticas de trabalho e seu comportamento profissional de acordo com os objetivos estabelecidos. Essas mudanças não acontecem facilmente: 70% dos projetos de mudança nas empresas não são bem-sucedidos. A esse respeito, as falhas são atribuídas principalmente ao fator humano da empresa: falta de envolvimento e envolvimento dos funcionários, falta de suporte administrativo, funcionários resistentes, planos de implantação inadequados, falta de tempo, etc. (REYNAUD, 2011).

O principal desafio da organização é criar as condições favoráveis à mudança, permitindo que cada funcionário encontre significado e interesse na abordagem.

Em resposta a essa problemática, a mobilização de RH é reconhecida como uma fonte de melhoria no desempenho e na criação de valor da empresa. A mobilização do pessoal desempenha um papel de alavancagem. Desperta motivação e envolvimento dos funcionários em torno de um projeto unificador. Para provocar a mobilização individual e coletiva de seus funcionários, a organização deve desenvolver um clima de mobilização que favoreça as trocas sociais dando doações e equilibradas (TREMBLAY, 2005). Essa perspectiva expande o status e a representação dos funcionários. Eles não são considerados apenas como recursos, mas também "como guardiões dos objetivos fundamentais da empresa" (COURRENT, 2012, p. 67). Através de suas habilidades e experiências individuais e coletivas, os funcionários mobilizados contribuem para a implementação de práticas social e ambientalmente responsáveis, apoiando seu desenvolvimento pessoal.

2.4.1 O papel da gestão de recursos humanos (GRH) na mobilização dos funcionários

Gradualmente, a GRH evoluiu dentro das empresas para ocupar hoje uma função estratégica. Ele tenta conciliar as necessidades, às vezes distantes, da empresa e de seus funcionários, ao mesmo tempo em que atende aos requisitos de seu ambiente, especialmente em termos de legislação. Do ponto de vista do desempenho organizacional, seu papel de otimizar o capital humano é um meio de garantir uma vantagem competitiva para a empresa.

O conceito de mobilização de funcionários atravessa vários termos como motivação, comprometimento, desempenho ou satisfação no trabalho. De acordo com a literatura, a mobilização de funcionários é vista como um processo em múltiplos estágios, incluindo a implementação de práticas de mobilização (WILS, *et al.*, 1998).

As chamadas práticas mobilizadoras de Gestão de Recursos Humanos visam mobilizar, engajar e desenvolver as habilidades dos funcionários (OSTERMAN, 2006). Eles denotam um conjunto de ações que influenciam a motivação e comprometimento dos colaboradores para incentivá-los a se identificar com as metas ou projetos coletivos da empresa.

Essas práticas respondem à mudança de relacionamento entre o empregador e seus funcionários. De fato, a crescente influência dessas organizações levou a uma mudança na relação empregador-empregado em direção a um relacionamento de parceria. Como resultado, os empregadores estão adaptando suas práticas para considerar a ação voluntária dos funcionários como condição para o bom funcionamento de sua organização. É esse esforço para construir uma parceria que permita o alinhamento das expectativas dos empregados com a visão estratégica da empresa, o objetivo da ação de mobilização (ARCAND et al, 2004).

Um funcionário é mobilizado quando ele voluntariamente distribui energias acima do normal, de modo a realizar um trabalho de qualidade, um trabalho com valor agregado e trabalho em equipe. Essa implantação de energia pode ser direcionada para esforços de coordenação espontânea, coordenando espontaneamente seu trabalho e cooperando com sua equipe, para esforços de melhoria contínua ou esforços de alinhamento estratégico, adaptando seu trabalho de acordo com prioridades organizacionais (WILS, *et al.*, 1998)

A mobilização pode ser tratada no nível individual, mas também no nível coletivo. O estado de mobilização coletiva dos empregados resulta de três fatores: a construção de vínculos com os demais (sociabilidade), a colaboração com os demais (cooperação), a compreensão das ações dos demais e o sentido da ação coletiva (intercompreensão) (BICHON, 2005).

As práticas de mobilização são numerosas e variadas. Diversas tipologias são propostas para classificar e analisar essas práticas. Embora as práticas de mobilização citadas nas várias tipologias variem de acordo com os autores, quatro alavancas são comumente utilizadas: práticas de recrutamento e desenvolvimento de habilidades; práticas de organização do trabalho; práticas de reconhecimento e recompensa; práticas de comunicação e compartilhamento de informações.

Quando as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer ou, pelo menos, a sobreviver. O crescimento requer maior complexidade nos recursos necessários para executar as operações, uma vez que o capital aumenta, a tecnologia

aumenta, as atividades de suporte, etc.; provoca também um aumento do número de pessoas e gera a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e habilidades essenciais para manter a competitividade da organização; isso garante que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam usados de forma eficiente e eficaz, e que as pessoas representem a diferença competitiva que mantém e promove o sucesso organizacional: constituem a competência básica da organização, sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado instável, mutável e extremamente competitivo.

As pessoas que trabalham em organizações o fazem com base em certas expectativas e resultados, e estão dispostas a se dedicar ao trabalho e a alcançar as metas e objetivos da organização, se isso lhes proporcionar um benefício significativo por seu esforço e dedicação. Em outras palavras, o comprometimento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior é esse compromisso.

Daí a importância de projetar sistemas de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas na organização. As recompensas organizacionais, como pagamentos, promoções e outros benefícios, são incentivos poderosos para melhorar a satisfação e o desempenho dos funcionários. Por essa razão, especialistas em desenvolvimento organizacional estão cada vez mais preocupados com o design e a implementação desses sistemas. Esta nova perspectiva considera as recompensas como parte integrante das organizações e sugere que o mesmo poderia ser congruente com outros sistemas e práticas organizacionais, tais como a análise da estrutura organizacional, a filosofia das relações humanas da gerência sênior, o design do trabalho e assim por diante (ARCAND, *et al.*, 2004).

Numerosas investigações foram conduzidas sobre este assunto. De uma perspectiva individual, relacionada à qualidade de vida no trabalho, as recompensas devem ser suficientes para atender às necessidades da equipe. Caso contrário, os funcionários não ficarão satisfeitos com a organização, pois tendem a comparar os sistemas de recompensa com os de outras empresas (ARCAND, *et al.*, 2004).

Da mesma forma, eles querem que as recompensas sejam concedidas de maneira equitativa, e é por isso que elas comparam suas recompensas com aquelas recebidas por outros membros da organização. Portanto, é importante que os sistemas de recompensa sejam projetados de acordo com as necessidades dos indivíduos. Por exemplo, os jovens funcionários apreciarão a inclusão de seguro de

vida mais do que os trabalhadores mais velhos em seu pacote de sistemas de recompensas. Para Arcand, *et al.* (2004), geralmente, os sistemas de recompensa melhoram quatro aspectos da eficácia organizacional:

1. Motivam a equipe para se juntar à organização;
2. Eles influenciam os trabalhadores para que eles vão para o seu trabalho;
3. Eles estão motivados para agir de forma eficaz;
4. Reforçam a estrutura da organização para especificar a posição de seus diferentes membros.

Nos últimos anos, o interesse por este tema aumentou, uma vez que é considerado como uma ferramenta para melhorar a satisfação e o desenvolvimento dos funcionários, a partir dos quais foram desenvolvidos novos esquemas de pagamento, a saber:

1. Planos de pagamento baseado nas habilidades;
2. Sistemas de pagamento para toda a força de trabalho;
3. Aumento do salário para todos;
4. Sistemas de pagamento baseados no desempenho;
5. Participação nos lucros.

Para que um programa de recompensas econômicas seja completo, é necessário considerar várias situações. Análises de cargos e estudos salariais classificam as posições, pois elas se comparam entre si de acordo com seus níveis de responsabilidade. A avaliação de desempenho e os incentivos classificam os funcionários de acordo com seu desempenho e concedem mais recompensas.

A participação nos lucros classifica as organizações de acordo com seu desempenho econômico geral e recompensa os funcionários como parceiros. Esses três sistemas são o ponto de partida para um programa de pagamento integral.

As recompensas econômicas têm um valor social e econômico, razão pela qual elas desempenham um papel fundamental em vários modelos de motivação e afetam diretamente o comportamento das pessoas no trabalho. É útil para quem estuda o comportamento humano conhecer as possíveis reações relacionadas ao desempenho futuro das pessoas.

As empresas obtêm sucesso ao longo do tempo porque podem fazer melhor do que seus rivais certas coisas que seus clientes valorizam. É importante criar sistemas de reconhecimento que possam ser usados para dar suporte às diferentes estratégias que uma organização possui. A essência de projetar uma estratégia

inteligente é selecionar as competências e capacidades nas quais é necessário concentrar-se e usá-las para sustentar a estratégia. Às vezes, a empresa já estabeleceu competências e capacidades valiosas e, por vezes, deve ser pró-ativa no desenvolvimento e criação destes para complementar e reforçar os seus recursos existentes.

Em outras ocasiões, é necessário desenvolver as competências e capacidades desejadas internamente. De uma perspectiva de design de estratégia, os pontos fortes de recursos da empresa são críticos porque podem ser a base da estratégia e a base para criar uma vantagem competitiva. Quando se deseja implementar e executar uma estratégia em uma organização é importante que todas as pessoas se envolvem com entusiasmo com a execução da estratégia e com a realização dos objetivos de desempenho. Nas organizações, é tipicamente obter o comprometimento de toda a organização com a realização do plano estratégico que motiva a equipe e recompensa-os pelo bom desempenho.

Um gerente precisa fazer mais do que conversar com todos sobre a importância que as novas práticas estratégicas e os objetivos de desempenho têm para o futuro bem-estar da organização. Não importa o quão inspirados eles sejam, as palavras raramente fazem com que as pessoas façam o seu melhor por um longo tempo. Para alcançar o comprometimento sustentado dos funcionários, a administração deve ser engenhosa para projetar e usar incentivos motivacionais, tanto monetários quanto não monetários. Quanto mais um gerente sabe sobre o que motiva os subordinados e quanto mais confiar nos incentivos motivacionais como uma ferramenta para a implementação da estratégia, maior o comprometimento dos colaboradores com a boa execução do plano estratégico da companhia.

Sistema de reconhecimento de recurso é alinhar o bem-estar dos membros da organização com a realização da visão da empresa, de tal forma que os membros da organização para beneficiar ajudando a empresa a executar sua estratégia de competência e satisfazer plenamente os clientes.

Embora os incentivos financeiros (aumentos salariais, bônus de desempenho, opções de ações e pacotes de aposentadoria) sejam o componente central dos sistemas de reconhecimento da maioria das empresas, os gerentes normalmente fazem uso intensivo de incentivos não monetários, como palavras frequentes de louvor (ou crítica construtiva), um reconhecimento especial em reuniões da empresa ou no boletim desta, mais (ou menos) a segurança no emprego, comissões

estimulantes, oportunidades de transferência para locais atraentes, maior (ou menor controle do trabalho e autonomia na tomada de decisões e promoções rápidas (ou o risco de ser "marginalizado" em um trabalho de rotina ou sem oportunidades de progresso).

Além disso, os gerentes eficazes são muito atentos ao poder motivador para dar às pessoas a oportunidade de ser parte de algo emocionante e obter mais satisfação pessoal, desafiá-los com os objetivos de desempenho ambiciosos, criar um ambiente estimulante e interessante trabalho e laços intangíveis de aceitação no grupo e um ambiente de trabalho "familiar". Mas a estrutura de motivação e reconhecimento deve ser utilizada de forma criativa e vinculada diretamente à obtenção dos resultados de desempenho necessários para a boa execução da estratégia.

Um dos maiores desafios na execução da estratégia é usar técnicas motivacionais que criem compromisso incondicional e gerem certas atitudes entre os funcionários. Existem algumas técnicas motivacionais e de reconhecimento de empresas que têm sido inovadoras com todos os tipos de práticas motivacionais e reconhecimento inovadores que ajudaram a criar um ambiente de trabalho que apóia a implementação da estratégia.

Pesquisas indicam que as medidas adotadas por muitas empresas para delegar a tomada de decisão e capacitar os funcionários aumentam sua satisfação e motivação, além de melhorar a produtividade. O uso de equipamentos auto gerenciados tem um efeito muito semelhante.

Criar um ambiente de trabalho onde haja genuína sinceridade, interesse e respeito mútuo entre os trabalhadores e entre a gerência e os empregados. Empresas onde as pessoas falam pelo nome e há uma forte camaradagem são cada vez mais a regra devido ao efeito benéfico sobre o ambiente de trabalho.

A menos que existam consequências significativas para a remuneração, a carreira e a satisfação no trabalho associadas à implementação bem-sucedida de iniciativas estratégicas e à consecução dos objetivos estratégicos de desempenho, poucas pessoas responderão às exortações da alta administração que insistem no esforço dedicado a executar iniciativas estratégicas e realizar a visão e os objetivos da empresa.

O uso de incentivos e recompensas é a ferramenta mais poderosa disponível para a gestão para obter o comprometimento dos colaboradores com a execução diligente e competente da estratégia.

Essas práticas possibilitam promover o desenvolvimento de condições psicológicas favoráveis à mobilização e, assim, provocar comportamentos de mobilização. Tremblay e Simard (2005) contam sete estados psicológicos fundamentais: "confiança, apoio, justiça, reconhecimento, empoderamento, compromisso emocional e motivação."

Consequentemente, as práticas implementadas pelas empresas devem ter como principal objetivo estimular os estados psicológicos que favorecem a mobilização (TREMBLAY, 2005). Em última análise, a mobilização refere-se a um processo gerencial, à gestão mobilizadora, bem como ao resultado desse processo, ou seja, ao estado dos funcionários mobilizados (WILS, *et al.*, 1998). A mobilização por meio da recompensa será objeto da presente pesquisa.

2.4.2 Retenção

O ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas acirrou também a disputa e concorrência pelo capital humano qualificado disponível no mercado. A percepção de valor do capital humano e a disputa por profissionais talentosos, qualificados e comprometidos com o trabalho, levou as organizações a promover ações para manter seus profissionais mais valiosos.

A retenção de profissionais é um processo que integra as demais funções da área de gestão de pessoas, como se todo o processo desenvolvido – agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolvimento pessoal e profissional e monitoramento - não tivesse sucesso se o capital humano que foi atraído, selecionado, contratado, treinado e recompensando, simplesmente deixasse a organização que nele investiu, levando consigo todo o conhecimento e as habilidades necessárias para a realização do trabalho. A retenção, portanto, tem um objetivo claro em toda organização, reter profissionais talentosos, mas os meios pelos quais alcançará essa realização podem variar de acordo com a empresa.

Através de estudos realizados sobre retenção nas empresas no âmbito da área de gestão de pessoas, Branham (2002) apresenta uma série de focos tomados pelas empresas e que constituem os elementos básicos para a retenção de talentos,

apresentados a seguir: cultura organizacional, recrutamento e seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, *coaching* e recompensas. Como pode-se perceber, as formas de recompensa pelo trabalho realizadas pelas organizações são fundamentais para o processo de retenção, seguindo novamente o pensamento de Chiavenato sobre o assunto.

Michelman (2007), por sua vez, indica a retenção de pessoas deve ser considerada a partir de uma estratégia da organização que integre os anseios pessoais dos profissionais com os da empresa. Na visão de Saviani (1997), assim como para Branham, é necessário um conjunto de atitudes da organização para a retenção dos talentos humanos. O conjunto de atitudes para reter pessoas, segundo Saviani, implica em cultura adequada, visão estratégica, descentralização, democratização da informação, *empowerment*, comprometimento com os colaboradores, endomarketing, entre outras ações voltadas à retenção de talentos. Salta aos olhos a complexidade do processo de retenção de pessoas em uma organização, haja visto que esse é um processo que depende de fatores que variam em quantidade e qualidade. Sendo assim, o trabalho da área de gestão de pessoas que visa reter pessoas talentosas na organização deve mirar o trabalho de longo prazo, sem, contudo, desconsiderar processos com efeitos mais imediatos, como a recompensa das pessoas pelo trabalho realizado.

2.5 Subprocesso de retenção: recompensa

O sistema de recompensa, ou remuneração, de uma empresa é um conjunto de instrumentos, materiais e imateriais, financeiros e não financeiros, que constituem a compensação oferecida pelo empregador ao trabalho realizado pelo empregado. Esse sistema deve ser coerente com a estratégia e as normas da empresa e tem como objetivo vincular os interesses individuais e os da empresa, recompensando os funcionários por ações que beneficiem ambas as partes.

Chiavenato (2004) destaca que os sistemas de recompensa, além de incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, proporcionam bem-estar individual e um maior grau de comprometimento com a empresa, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e, se não forem obtidos retornos de produtividade, torna-se muito difícil manter a sua continuidade.

Fleury (2002) apresenta um modelo geral da forma como as organizações recompensam os seus colaboradores. O quadro 2 apresenta esse modelo.

Quadro 2 – Modelo geral do sistema de recompensas

Recompensas				
Financeiras		Não financeiras		
Remuneração fixa	Remuneração variável	Oportunidade	Reconhecimento	Qualidade
Salário Benefícios	Participação nos lucros Bônus	Treinamento e desenvolvimento	Promoções e participação em eventos	Segurança e orgulho

Fonte: FLEURY (2002, p. 143).

2.6 Recompensas financeiras

As recompensas financeiras compreendem uma gama de recompensas relativamente comum nas organizações. A remuneração fixa, via pagamento de salário e benefícios, representa a recompensa principal paga pelos empregadores, segundo Fleury (2002). O salário independe diretamente do desempenho dos trabalhadores, mas varia de trabalhador para trabalhador de acordo com cargo profissional, tempo de empresa, além de outros conhecimentos e habilidades. Os benefícios, também chamados de salários indiretos, constituem uma série de vantagens oferecidas ao trabalhador, podendo ser obrigatórios, como férias remuneradas, repouso semanal remunerado, décimo terceiro salário e outros, e não obrigatórios, como seguro saúde, creche, vaga privativa para automóvel, bolsa de estudo e outros. Muitas empresas utilizam benefícios não obrigatórios como forma de atrair e manter profissionais, oferecendo certas vantagens de acordo com a função realizada e outros aspectos que a organização julgar relevante.

As recompensas financeiras podem ser ainda do tipo variável, compreendendo a participação dos empregados nos lucros da organização, bônus e comissões diversas. “A remuneração variável pode ou não existir, uma vez que ela está atrelada ao acompanhamento do desempenho e depende dos resultados alcançados” (FLEURY, 2002, p. 95). A utilização de recompensas financeiras variáveis precisa estar de acordo com a cultura organizacional e pode ser um meio eficiente de reconhecer o trabalho dos seus empregados, motivando-os e operando para a sua manutenção no quadro de empregados da organização.

2.7 Recompensas não financeiras

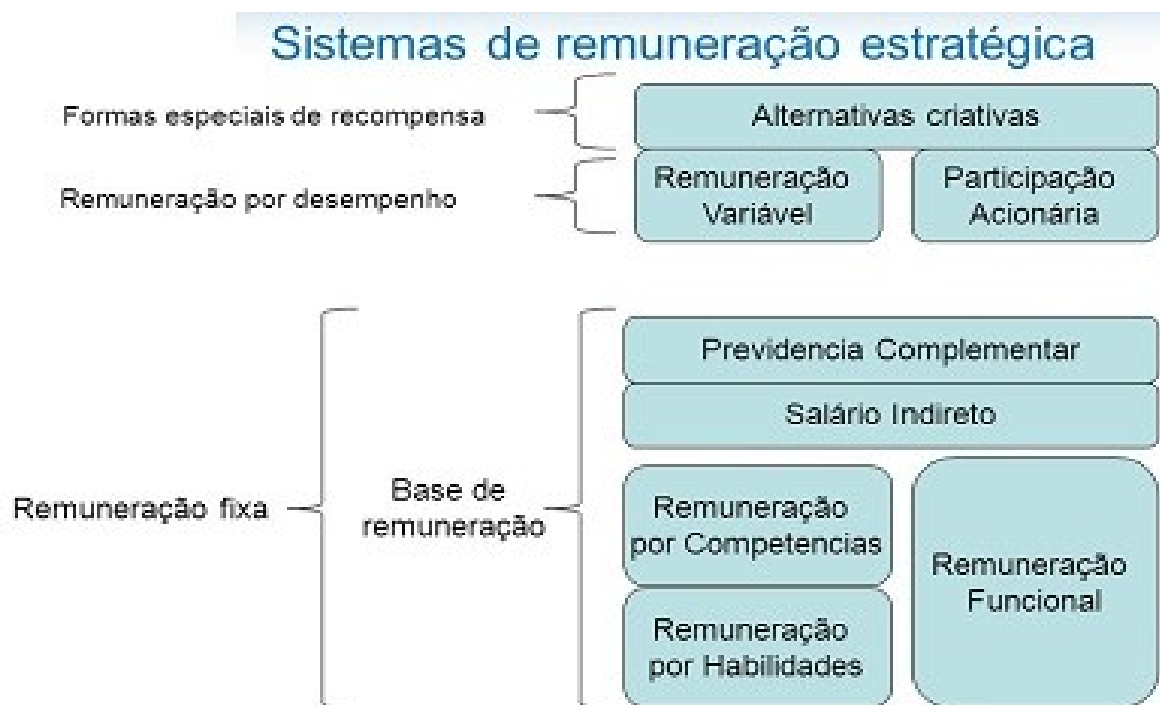
As recompensas não financeiras não afetam diretamente os rendimentos dos funcionários, mas são instrumentos importantes para aumentar a satisfação das pessoas com a empresa e a sua função, criar e fortalecer vínculo entre profissional e empresa e tornar o cargo mais atraente. De uma forma direta e eficiente, as recompensas não financeiras afetam o ambiente de trabalho da organização que as utiliza de maneira correta, contribuindo para a atração e retenção dos profissionais de talento (CHIAVENATO, 2004).

Como modalidades de recompensas não financeiras, usaremos a classificação de Fleury (2002). A modalidade “oportunidade” explora possíveis opções de desenvolvimento para o profissional da empresa. Dessa forma, pretende-se enriquecer o capital humano da organização, bem como criar vínculo entre ela e o profissional, promovendo a retenção. É uma modalidade que converge com a função da área de gestão de pessoas de desenvolvimento de pessoas, já explicitada anteriormente. A modalidade “reconhecimento” tem como objetivo evidenciar a importância do profissional perante a empresa e os seus colegas de trabalho, promovendo a realização e participação em eventos corporativos de interesse do profissional. A modalidade “qualidade” foca justamente a qualidade do ambiente de trabalho, a boa imagem da empresa perante os profissionais que nela trabalham e o público e elementos que contribuam para o bem-estar individual do trabalhador em sua relação com o trabalho. Nessa modalidade podemos incluir recompensas como horário flexível, boa infraestrutura do ambiente de trabalho, sessões de exercícios, como ginástica laboral, e massagem terapêutica, *happy hour* e outras vantagens.

O modelo geral de Fleury contempla uma vasta gama de organizações, desde as tradicionais até as mais modernas. No entanto, a remuneração é um dos fatores cuja satisfação está mais associada à satisfação e ao desempenho profissional, merecendo uma abordagem e um desenvolvimento específicos. Assim, a remuneração está sendo tratada de forma estratégica, o que resultou na construção de sistemas de remuneração estratégica, como o modelo de Wood e Picarelli (2004), que propõe um sistema de remuneração estratégica que combine diferentes e criativas formas de remuneração dos colaboradores, com o objetivo de reforçar o vínculo deles com a empresa.

Dado o papel fundamental do processo de recompensar os colaboradores da empresa pelo trabalho realizado como elemento de vinculação entre ambos, haja visto que consideramos a recompensação como fator de um processo mais abrangente, a saber, o de retenção, pode-se observar que a forma como uma empresa recompensa seus colaboradores deve estar em sintonia com a sua estratégia. “À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados” (WOOD; PICARELLI, 2004, p. 38). Os componentes do sistema proposto por Wood e Picarelli (2004) constam no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Modelo de sistema de remuneração



Fonte: WOOD; PICARELLI (2004, p. 40).

A base do sistema de remuneração de Wood é a remuneração fixa, cujo os principais elementos estão descritos a seguir:

1. Remuneração funcional: é a forma tradicional de remuneração, baseada no cargo do colaborador e ajustada ao mercado. A remuneração funcional remete, nas grandes organizações, ao Plano de Cargos e Salários (PCS), e ainda é a forma de remuneração mais utilizada pelas empresas;

2. Remuneração por habilidades: forma de remuneração aplicada ao nível operacional das organizações e cujo foco é o indivíduo, não o cargo;

3. Remuneração por competências: difere da remuneração por habilidades por ser aplicada aos níveis da organização que não o operacional;

4. Salário indireto: compreende os benefícios e outras vantagens oferecidas pelas empresas aos seus colaboradores. Em organizações tradicionais, os benefícios estão ligados às posições hierárquicas dos colaboradores, enquanto em organizações modernas há uma flexibilização de acordo com as necessidades e vontades dos colaboradores;

5. Previdência complementar: os sistemas de previdência privada que surgiram ao longo do tempo fomentaram esse tipo de remuneração, que colabora ainda mais para a criação de um vínculo de longo prazo entre colaborador e empresa.

Wood apresenta também um modelo de remuneração variável, complementar ao fixo, e que consiste em duas modalidades:

1. Remuneração variável: forma de remuneração que está ligada diretamente ao desempenho das pessoas, das equipes e da empresa como um todo, e do alcance de resultados. Pode ocorrer na forma de comissões, participação nos lucros da empresa e bônus executivo;

2. Participação acionária: forma que torna o colaborador um acionista da empresa, atrelando esse tipo de remuneração variável ao resultado da empresa.

O sistema de remuneração estratégica de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) não apresenta uma divisão entre recompensas financeiras e não financeiras. O sistema desenvolvido pelos autores é dividido em sistema de recompensa fixos e por desempenho. No entanto, pode-se classificar as categorias de salário indireto, previdência privada e participação acionária como categorias de recompensação não financeiras, a categoria de alternativas criativas poderia ser classificada como mista e as demais categorias seriam classificadas como financeiras, uma vez que recompensam os colaboradores com dinheiro, de acordo com o modelo de recompensas de Fleury. Para Wood e Picarelli (2004) o foco da remuneração não financeira são as possibilidades de remunerações criativas, que visam reconhecer o desempenho dos colaboradores.

Por fim, Wood e Picarelli (2004) defendem que as organizações busquem formas diferenciadas de remunerar seus colaboradores. Podem incluir prêmios, gratificações e formas não tradicionais de reconhecer o trabalho das pessoas. Segundo Wood e Picarelli (2004, p. 39), “essas formas têm sido utilizadas com grande frequência como apoio no esforço de construir um ambiente organizacional

caracterizado pela convergência de esforços e energias voltados para o atendimento de objetivos estratégicos”.

Como podemos ver, existe uma vasta gama de opções de recompensas a serem exploradas pelas empresas que visam, dessa forma, reter os profissionais de talento que tanto valor possuem no mercado de trabalho atualmente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 66) “método científico é a teria da investigação”.

Segundo Marcone e Lakatos (2010, p. 65):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimento válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A descrição das metodologias e técnicas utilizadas para resolver o problema serão explicadas nas subseções da pesquisa em questão.

3.1 Caracterização e estratégia da pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 139) “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado , que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Dessa forma no que se refere ao tipo, a pesquisa é do tipo exploratória descritiva. As pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 171): “estudos exploratório-descritivos combinados – são estudos exploratório que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, estudo de um caso para a qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

A natureza dessa pesquisa é quantitativa, pois foi aplicado questionário com perguntas fechadas de estimação ou avaliação. Utilizou-se dos procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografia, teses, material cartográfico etc (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.2 Estudo de caso

Segundo Gil, *apud* Matias-Pereira (2010) o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Assim, o estudo de caso foi selecionado a empresa *Engineering Simulation and Scientific Software* (ESSS).

Foi aplicado um questionário para com todos os desenvolvedores da empresa. O estudo não buscou fazer generalizações dos resultados alcançados.

Dessa forma foi utilizado o estudo de caso como ferramenta para analisar os fatores que retêm estes profissionais de desenvolvimento e programação da empresa ESSS (*Engineering Simulation and Scientific Software*). A empresa é uma multinacional brasileira sediada na cidade de Florianópolis/SC especializada na construção de ferramentas de *Computer-Aided Engineering* (CAE) na área de fluidodinâmica, análise estrutural, eletromagnetismo e multifísica, além de customização e desenvolvimento de *softwares* sob medida de acordo com a necessidade de cada cliente.

As soluções disponibilizadas pela companhia têm papel fundamental nos projetos das empresas mais inovadoras do mundo para fornecerem produtos radicalmente melhores e mais eficientes aos seus mais de 500 clientes nos mais diversos segmentos da indústria: óleo e gás, aeroespacial, automotivo, metal mecânico, geração de energia, turbomáquinas, processos químicos e mineração.

A empresa foi criada no ano de 1995 a partir do Laboratório de Simulação Numérica em Mecânica dos Fluidos e Transferência de Calor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com o objetivo de estabelecer um elo entre a produção científica desenvolvida nas universidades e a aplicação deste conhecimento na indústria. Neste mesmo ano, a ESSS desenvolveu softwares customizados para o Centro de Pesquisas da Petrobras e recebeu o Prêmio *Max Award*, da Fenasoft, pelo Desenvolvimento da Biblioteca de Programação COI-lib. Atualmente, a companhia conta com mais de 150 funcionários em seus escritórios no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Espanha e Portugal. A equipe trabalha é formada por engenheiros de *software* e profissionais de tecnologia da informação.

3.2.1 População-alvo e seleção de amostra

A amostra é não probabilística intencional. Para Matias-Pereira (2010) população alvo, é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo.

Para Matias-Pereira (2012, p. 92), as amostras não probabilísticas podem ser “amostras intencionais, que são aquelas em que são escolhidos sujeitos que representam o ‘bom julgamento’ da população/universo”. Colaboraram com a pesquisa 31 profissionais da área de desenvolvimento de software da ESSS, dos quais 30 são homens e 1 é mulher. A empresa possui um total de 150 funcionários na equipe global. A escolha pelos desenvolvedores se deve ao fato de eles estarem alocados na cidade na qual o estudo foi desenvolvido.

3.3 Instrumento para coleta de dados

Segundo Matias-Pereira (201, p. 74) a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.

Quanto ao tipo de instrumento, a pesquisa é quantitativa e utilizou-se de questionário com perguntas fechadas de estimativa ou avaliação. Existe uma multiplicidade de escalas para a medição da vida pessoal de reconciliação - vida profissional.

Foi desenvolvido 1 questionário. Na primeira parte do mesmo, encontravam-se perguntas fechadas, referindo se ao perfil do profissional, com perguntas relativas à sua vida pessoal e informações sociodemográficas.

O segundo momento do questionário foi construído com perguntas cujas respostas estavam baseadas na escala de Likert e se referiam ao modo como os profissionais se sentem em relação à empresa e às recompensas oferecidas.

O questionário possuía 11 questões as quais foram enviados por meio de e-mail e respondidos por meio da plataforma online Survey Monkeys.

As respostas com valor 0 foram retiradas da tabulação de modo a facilitar a sistematização dos resultados.

3.3.1 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 186) “depois de redigido o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

Na presente pesquisa foi feito pré-teste com 3 pessoas que ajudaram a refinar questões e possíveis erros no questionário.

3.3.2 Aplicação do instrumento de coleta de dados

Com o instrumento validado após o pré-teste. Foi solicitada autorização. Em seguida, pessoalmente, foi solicitado o preenchimento do questionário.

Após aplicação do questionário com perguntas fechadas de estimação ou avaliação, foram extraídas as informações necessárias para a resposta da pesquisa, para posterior tabulação dos dados quantitativos.

De acordo com Matias-Pereira (2010, p. 76) na etapa de tabulação é interessante utilizar os recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa de campo.

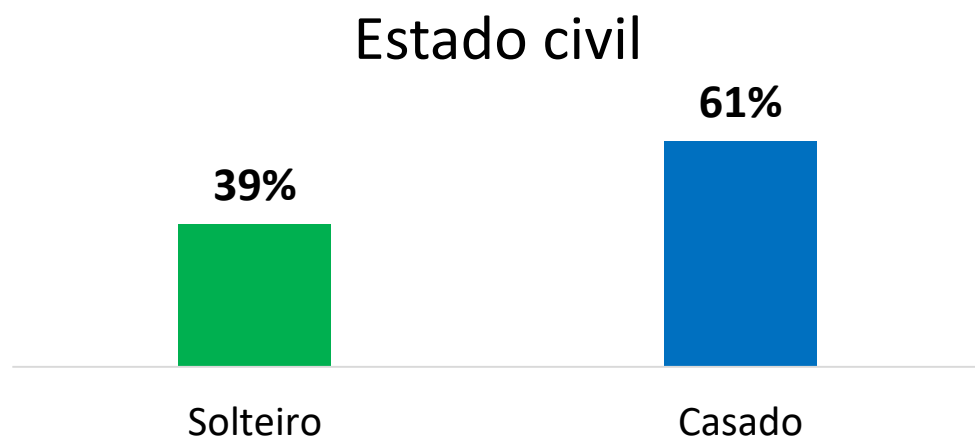
Os gráficos foram formados por meio do uso das ferramentas do programa Excel, sistematizados quantitativamente e analisados e discutidos pelo método qualitativo, por meio da comparação com outros resultados encontrados na literatura.

4 RESULTADOS

Nesse capítulo os resultados serão apresentados e. Optou-se pela realização da discussão junto à apresentação dos resultados para que o texto tenha mais fluidez e os gráficos possam ser analisados de modo mais preciso.

A pesquisa contou com a colaboração de 31 profissionais, dos quais somente 1 é do sexo feminino. A maioria dos indivíduos que colaboraram com a pesquisa é casada, conforme indicação do gráfico 1.

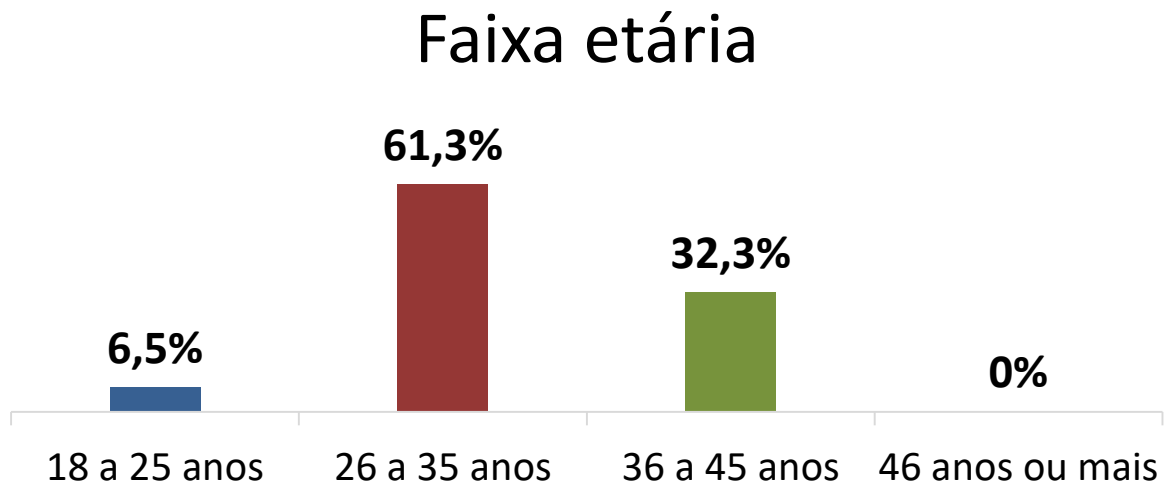
Gráfico 1 – Estado civil



Fonte: A autora (2018).

A maioria dos profissionais está na faixa etária de 26 a 35 anos de idade. A empresa não possui profissionais da área de desenvolvimento com idade acima de 45 anos entre seus colaboradores, como indica o gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição por idade

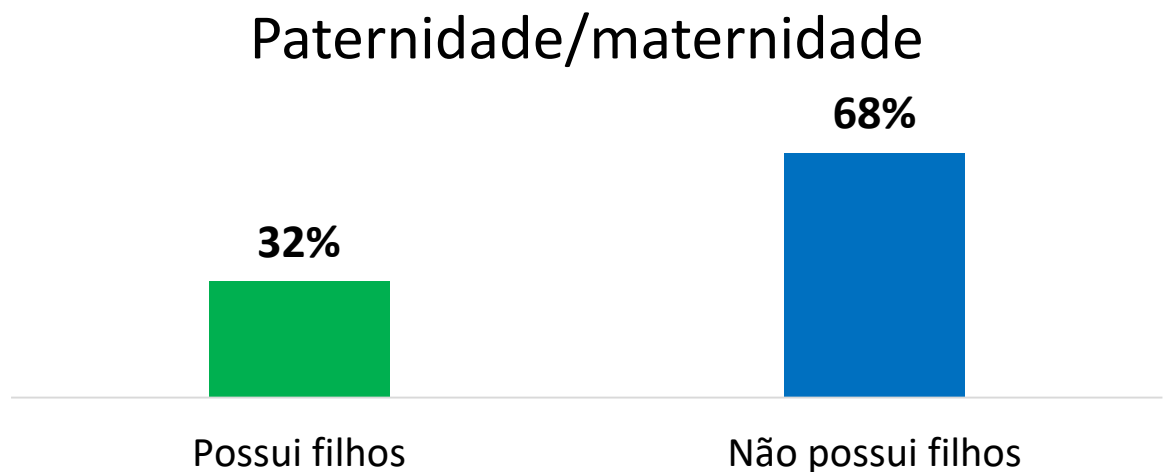


Fonte: A autora (2018).

De acordo com Bergamini (2008), profissionais mais jovens na idade tendem a ter expectativas diferentes daqueles mais velhos, na medida em que eles priorizam a possibilidade de ascensão na carreira e tendem a se sentir menos incomodados com o aumento da carga de trabalho e das responsabilidades se tais aumentos estiverem associados a possibilidade de promoção.

O gráfico 3 indica a distribuição da amostra pela paternidade-maternidade, indicando que a maioria dos profissionais não possui filhos, outro critério que também pode influenciar os níveis de satisfação, na medida em que se tratam de pessoas cujo tempo livre possui relevância maior do que no caso de indivíduos sem filhos (BERGAMINI, 2008).

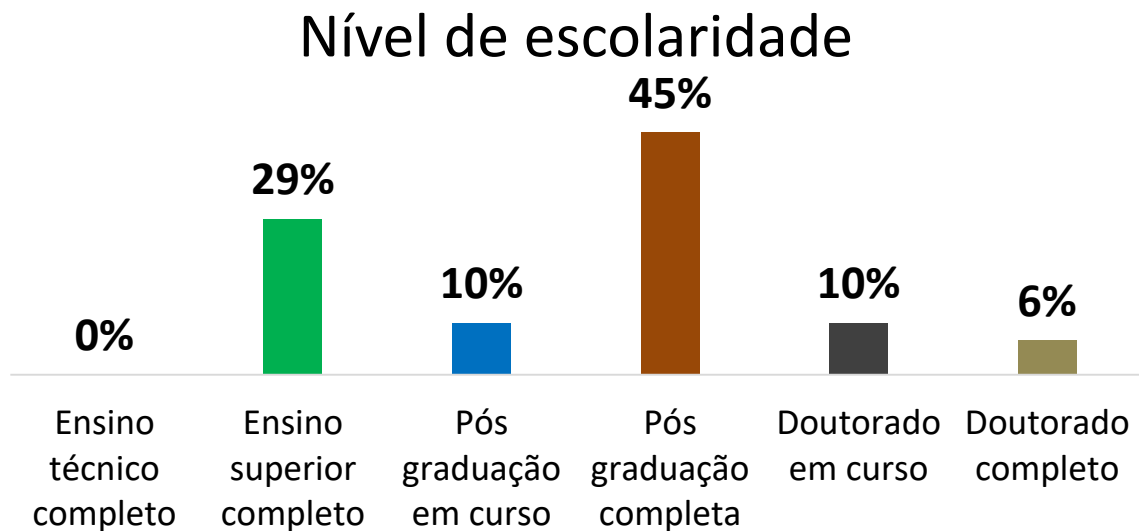
Gráfico 3 – Paternidade-maternidade



Fonte: A autora (2018).

Em relação à escolaridade, a maioria dos profissionais possui pós-graduação completa ou ensino superior. Esse perfil profissional constitui um universo competitivo e interessado em aspectos organizacionais que estimulem a progressão da carreira, e que valorizem a autonomia profissional (BERGAMINI, 2008).

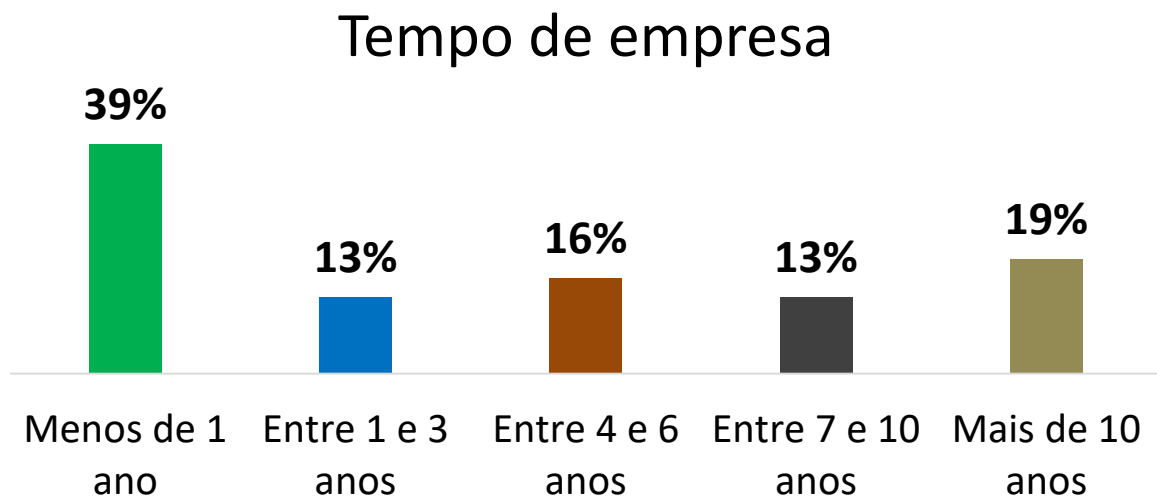
Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: A autora (2018).

O gráfico 5 representa o tempo médio no qual os profissionais estão na empresa. A maioria dos profissionais está na empresa há mais de um ano, seguidos por aqueles que estão na empresa há mais de 10 anos.

Gráfico 5 – Tempo de empresa



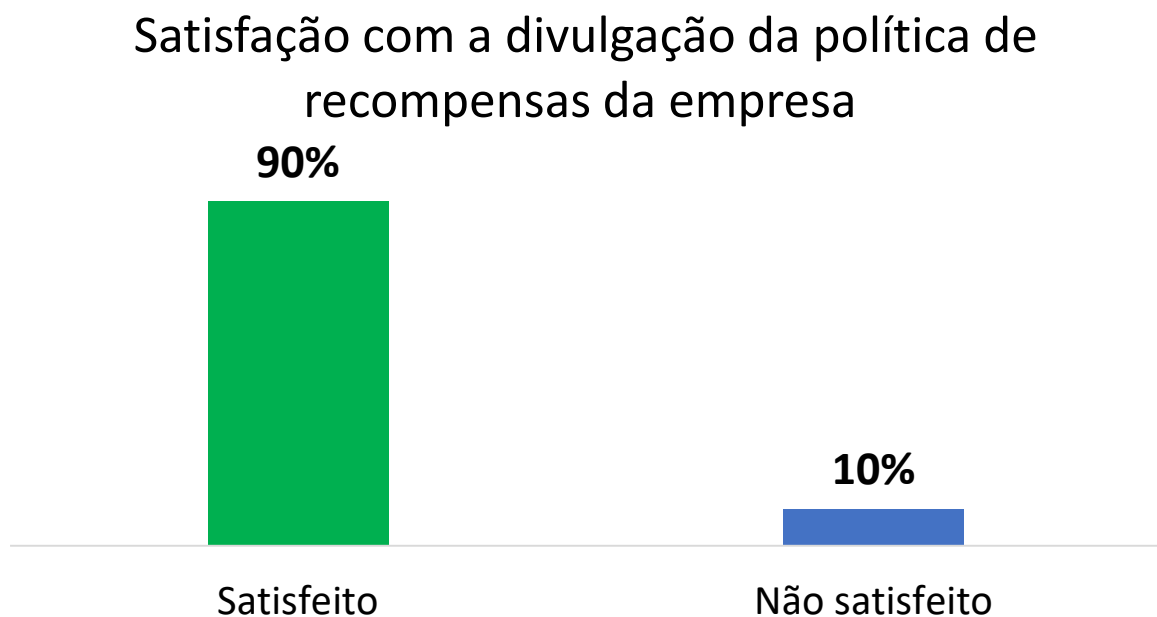
Fonte: A autora (2018).

De acordo com Almeida, *et al.* (2005), profissionais que acabaram de ingressar na empresa tendem a ser mais motivados, na medida que possuem expectativas de crescimento e ainda desejam aprender sobre processos e produtos. Profissionais com mais tempo na empresa, no entanto, possuem um desejo maior de contribuir e de ser valorizado devido ao valor que atribuem ao conhecimento da instituição e à própria experiência.

O modelo de Bowen (1988) também é interessante para entender os mecanismos de suporte da empresa para os funcionários em suas vidas de trabalho e não profissionais. De acordo com este modelo, os efeitos sentidos, como o bem-estar e a satisfação em casa e no trabalho, estão relacionados às circunstâncias pessoais do empregado, como idade, situação familiar, responsabilidades de assistência e status de emprego de sua esposa.

No mesmo sentido, Clark, *et al.* (1996) mostram que a satisfação no trabalho aumenta de acordo com o estado civil e a idade do empregado. Quando perguntados sobre se sentirem satisfeitos com a divulgação do programa de recompensas oferecido pela empresa, a maioria dos profissionais se demonstrou satisfeita.

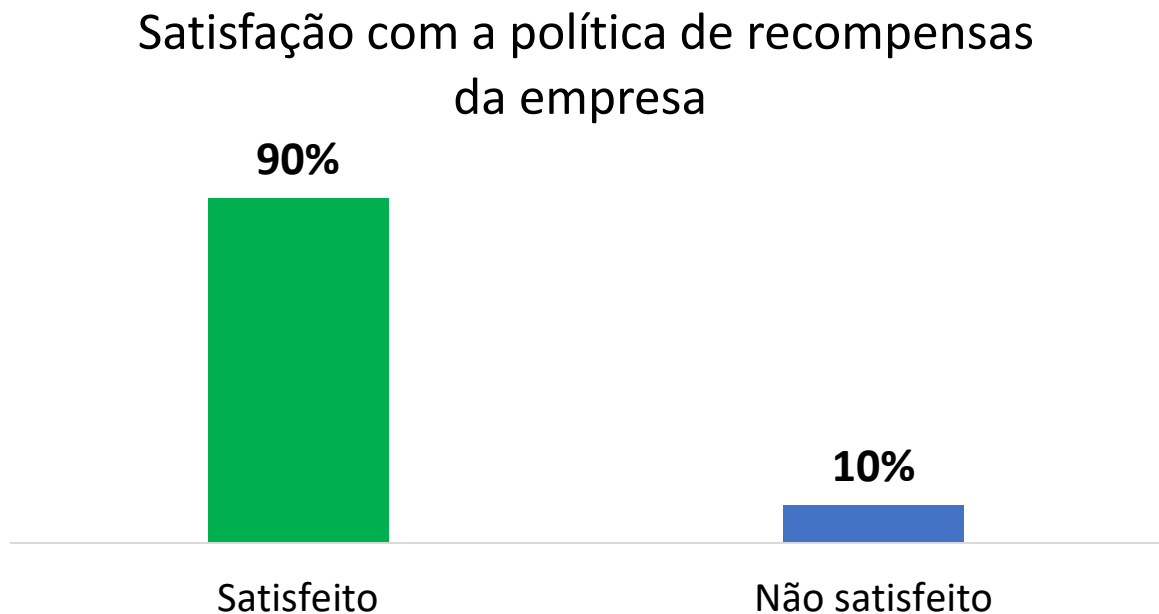
Gráfico 6 – Satisfação com divulgação da política de recompensas da empresa



Fonte: A autora (2018).

Os profissionais também foram indagados se estão satisfeitos com a política de recompensas oferecida pela empresa, cujas respostas estão sintetizadas no gráfico 7. A maioria respondeu que se sente satisfeita com a política.

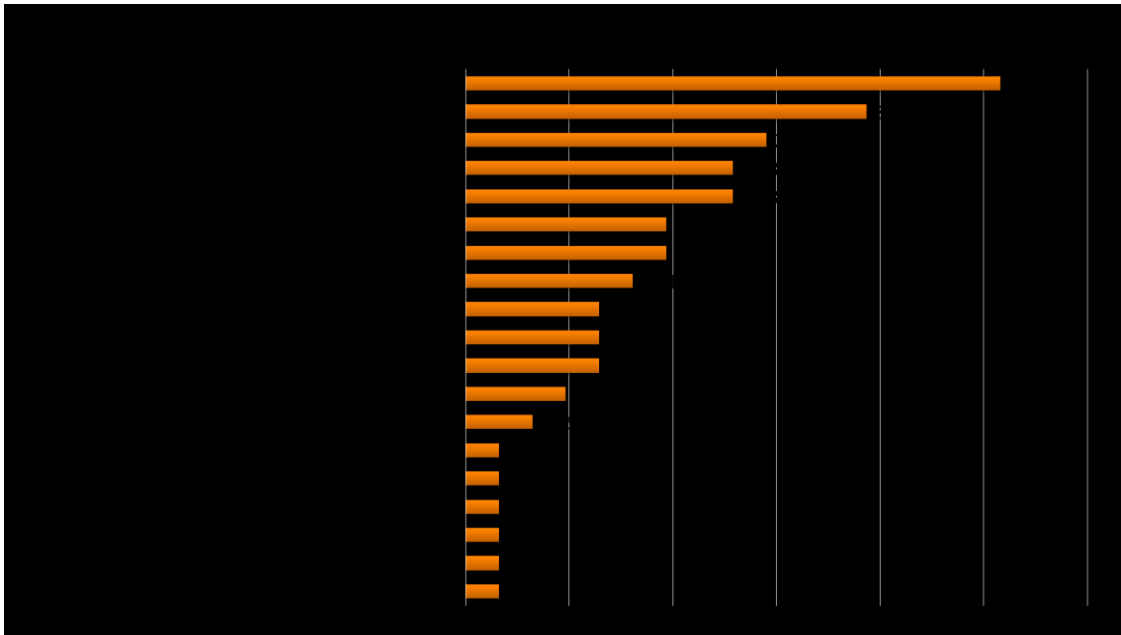
Gráfico 7 – Satisfação com a política de recompensas da empresa



Fonte: A autora (2018).

Sobre os principais motivos que os conduzem a permanecer na empresa, indicados no gráfico 8, o salário adequado (51,61%), o clima de trabalho (38,71%) e a infraestrutura da empresa (29,3%) foram destacados como os mais importantes. Esse resultado corrobora aqueles encontrados por Almeida, *et al.* (2005) na medida em que a maioria dos depoentes é do sexo masculino e destacou fatores extrínsecos como mais importantes para a motivação do que fatores intrínsecos, tendo em vista que o clima, o salário e a infraestrutura da empresa dependem de fatores externos ao indivíduo.

Gráfico 8 – Principais motivos para permanência na empresa



Fonte: A autora (2018).

Os resultados se opõem a aqueles encontrados por Davis e Newstrom (2004), que identificaram a relação entre os funcionários e os gestores como imprescindível para a satisfação e motivação dos profissionais, sendo principal indutor a permanência do indivíduo na empresa.

Para Bonifácio (2013), o relacionamento é uma necessidade social relacionada ao convívio social: afeto, amizade, fraternidade. Nesse sentido, é fundamental em qualquer organização ter um bom relacionamento interpessoal entre seus membros para alcançar a satisfação de suas necessidades. No entanto, na presente pesquisa os interesses individuais, como salário adequado, sobrepuseram aqueles relacionados ao convívio social e ao relacionamento interpessoal.

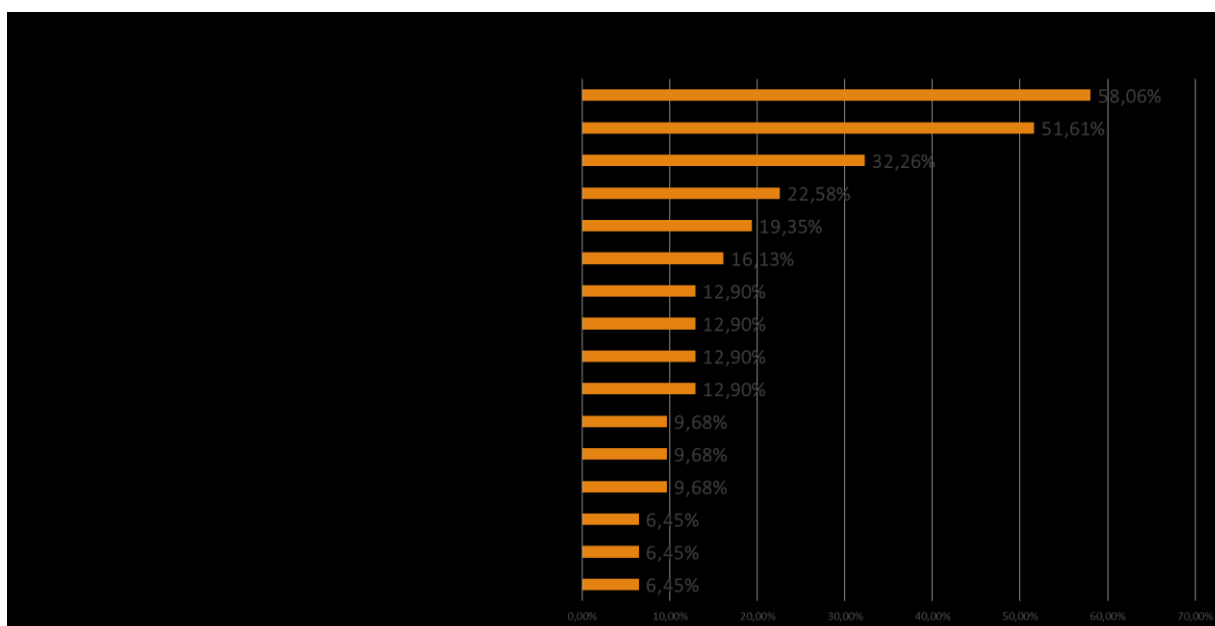
As respostas dadas à pergunta sobre os fatores que conduziriam o profissional à saída da empresa estão representadas no gráfico 9 e, do mesmo modo que os motivos para a permanência na instituição, indicam que os profissionais precisam se sentir satisfeitos em aspectos extrínsecos para se manterem no trabalho. Os aspectos destacados como motivos para a saída da empresa foram o salário inadequado (58,06%), impossibilidade de crescimento na empresa (51,61%), Clima de trabalho ruim (32,26%).

Vega e Neira (2015) verificaram que mulheres são mais motivadas por suas relações com a chefia e as suas escalas de desempenho na tarefa realizada. Essa

análise se relaciona com a Teoria de dois fatores de Herzberg (1959), especificamente com fatores intrínsecos ou motivadores (decorrentes dos esforços dos trabalhadores e afetam a satisfação), ou seja, para aumentar a satisfação mulheres de desempenho precisam sentir-se estimuladas por seus próprios esforços, tais como: reconhecimento, autonomia, crescimento, conquistas, proatividade, oportunidades de inovação e identidade no trabalho.

Os homens, por sua vez, se sentem mais estimulados com o aumento da produtividade e na realização de objetivos e cumprimento de metas, bem como com a melhoria do ambiente físico. Deste, modo, é possível verificar que, enquanto homens são mais motivados pelos fatores extrínsecos ou de higiene na definição de Herzberg, as mulheres são mais motivadas pelos fatores intrínsecos (VEJA; NEIRA, 2015).

Gráfico 9 – Principais motivos para saída da empresa



Fonte: A autora (2018).

As repostas concordam com a pesquisa de Decenzo e Robbins (2001), para os quais comumente as pessoas, antes de se envolverem com alguma atividade ou serviço preocupam-se com a recompensa que irão receber através do seu trabalho ou esforço, antes de qualquer atitude, portanto, as pessoas preocupam-se com o benefício pessoal ou a recompensa.

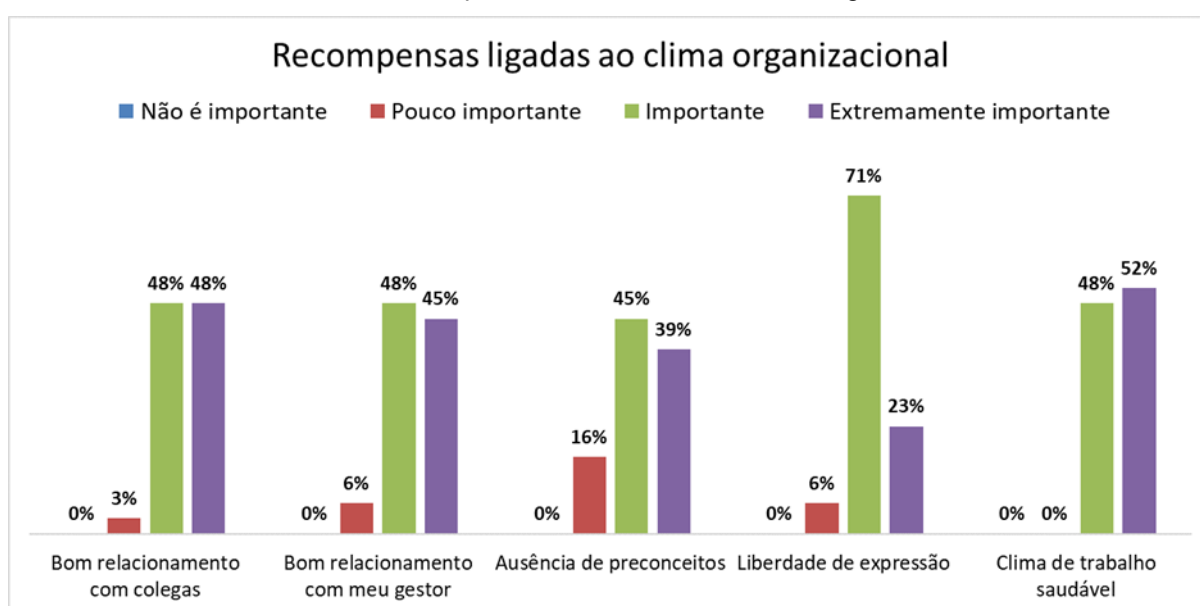
Desta forma, o que as pessoas buscam trata-se de recompensas pelo seu esforço e almejam que um bom comportamento e desempenho dentro da organização

as leve a alcançar os objetivos organizacionais e, por sua vez, a obter a satisfação das suas necessidades individuais.

A última pergunta do questionário se referia a uma lista de fatores que deveriam ser analisados pelos respondentes quanto a sua importância na permanência do profissional na empresa. As respostas foram dadas com base na escala de Likert, que percorria de “não é importante” a “extremamente importante”.

O gráfico 10 apresenta o resultado sobre as recompensas mais valorizadas pelos profissionais no que diz respeito ao clima organizacional.

Gráfico 10 – Recompensas relacionadas ao clima organizacional



Fonte: A autora (2018).

As respostas indicam que, no que se refere ao clima organizacional, os profissionais da empresa acreditam que o bom relacionamento com colegas e gestores, a confiança e transparência nas relações de trabalho, o clima de trabalho saudável e o bom relacionamento com o gestor são aspectos muito valorizados, visto a grande porcentagem de respostas foram “importante” e “extremamente importante”.

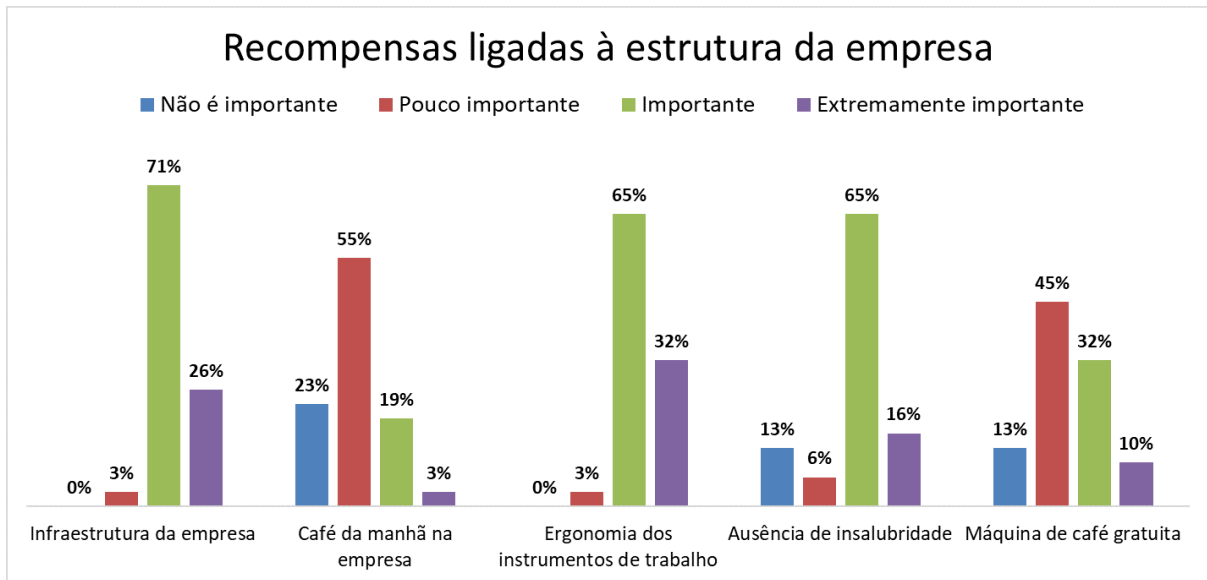
Alguns estudos sugerem que o equilíbrio entre trabalho e não-trabalho é uma questão que faz parte do relacionamento gerencial (ALIS; DUMAS, 2003) e enfatiza o apoio do supervisor e da equipe de trabalho.

Alis e Dumas (2003) também afirmam que um clima que encoraja o diálogo, permitindo que os funcionários discutam seus problemas pessoais com seus colegas e supervisores, é suposto reduzir conflitos e tensões no trabalho, melhorar a

satisfação no trabalho e fora do trabalho e bem-estar dos funcionários, concordando com os resultados apresentados.

O gráfico 11 apresenta a síntese das respostas referentes à satisfação dos funcionários com as recompensas oferecidas na estrutura da empresa.

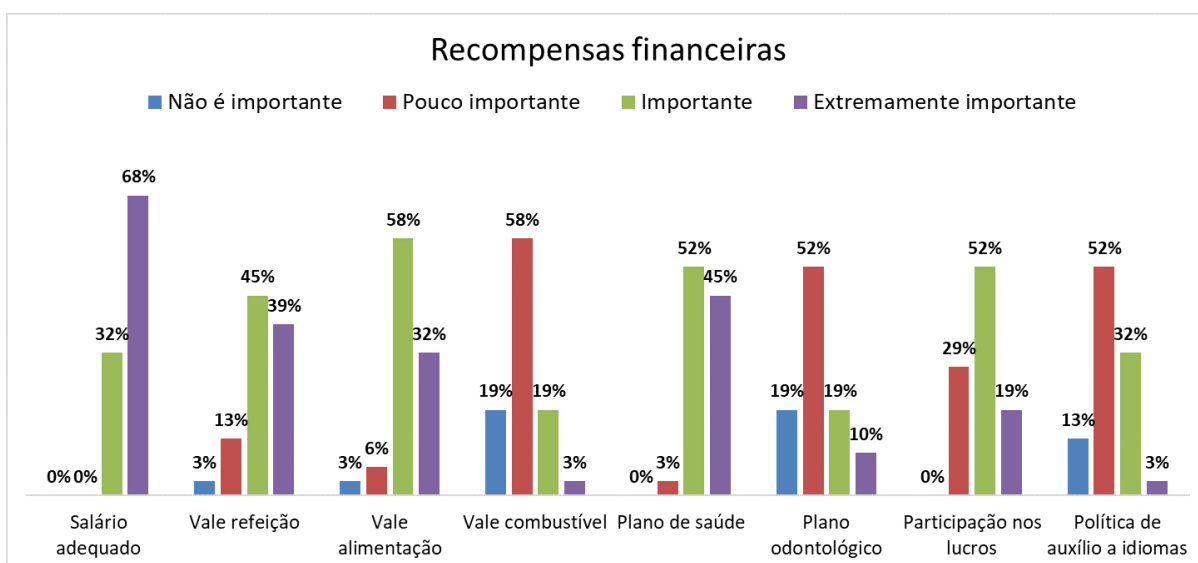
Gráfico 11 – Recompensas relacionadas à estrutura da empresa



Fonte: A autora (2018).

Em relação à estrutura, os profissionais privilegiam aspectos ergonômicos. No entanto, recompensas relacionadas a infraestrutura não receberam um grande percentual de respostas “extremamente importante”, indicando que, para os profissionais, recompensas relacionadas ao clima organizacional e financeiras são mais importantes do que aquelas oferecidas internamente.

Gráfico 12 – Recompensas financeiras

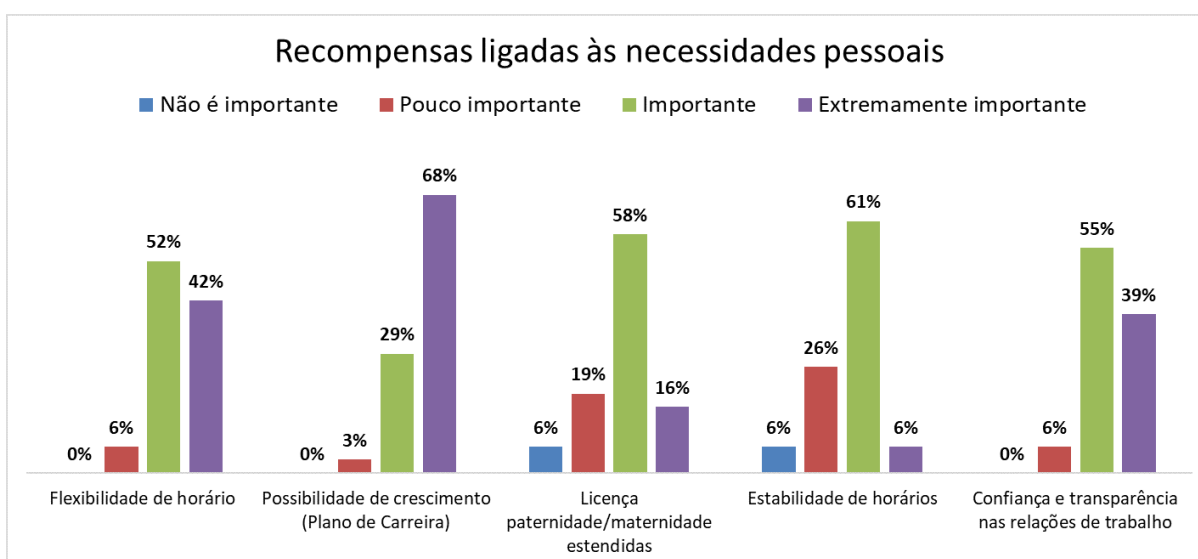


Fonte: A autora (2018).

Em relação às recompensas, o salário é considerado a recompensa mais importante para os profissionais respondentes, enquanto o vale combustível e o plano odontológico são considerados os fatores menos importantes. Isso se explica no fato de o salário contribuir com a possibilidade de o profissional realizar suas aspirações pessoais, resultando em um alinhamento entre as expectativas da empresa e as necessidades pessoais.

O gráfico 13 apresenta as opiniões dos funcionários no que se refere às recompensas alinhadas às necessidades pessoais dos profissionais.

Gráfico 13 – Recompensas alinhadas às necessidades pessoais



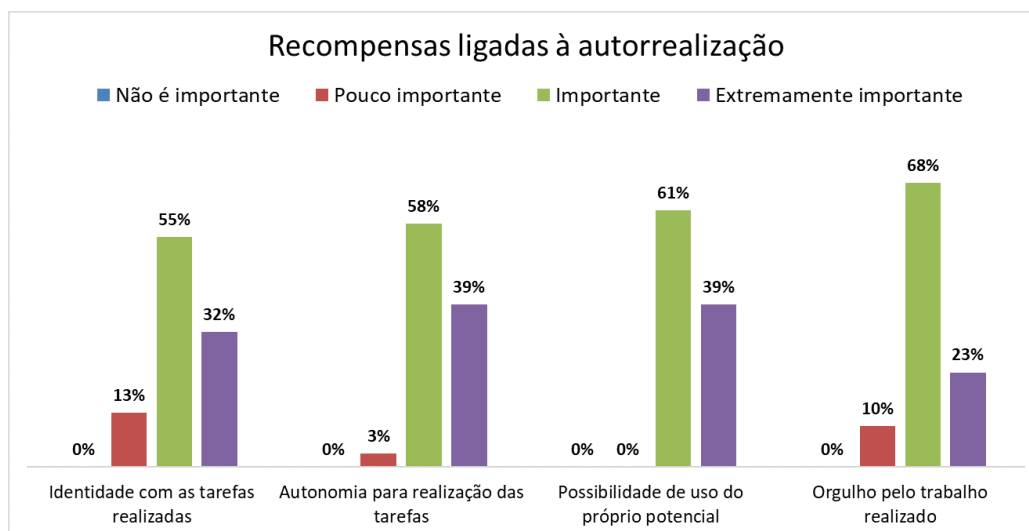
Fonte: A autora (2018).

Os resultados indicam que os profissionais acreditam que o plano de carreira e a flexibilidade de horário são extremamente importantes para a satisfação com o trabalho e consequente motivo de permanência na empresa. Eles concordam com os estudos de resultados de Aryee, *et al.* (2005) que mostram que o equilíbrio trabalho-vida está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho. Além disso, Esdras e Deckman (1996) descobriram que o equilíbrio de satisfação tem um impacto positivo sobre a satisfação no trabalho.

Entretanto, Saltzstein *et al.* (2001) destacam o vínculo positivo entre horas flexíveis e satisfação no trabalho. Kelliher e Anderson (2010) também alcançam a mesma conclusão, mas também mostram que a flexibilidade dos horários pode levar à intensificação do trabalho pelo fato de que, em troca da oferta de horários de trabalho flexíveis, os funcionários duplicam o esforço em seus enquanto os níveis de satisfação no trabalho são altos.

No gráfico 14 é possível analisar as recompensas relacionadas à autorrealização dos profissionais.

Gráfico 14 – Recompensas ligadas à autorrealização

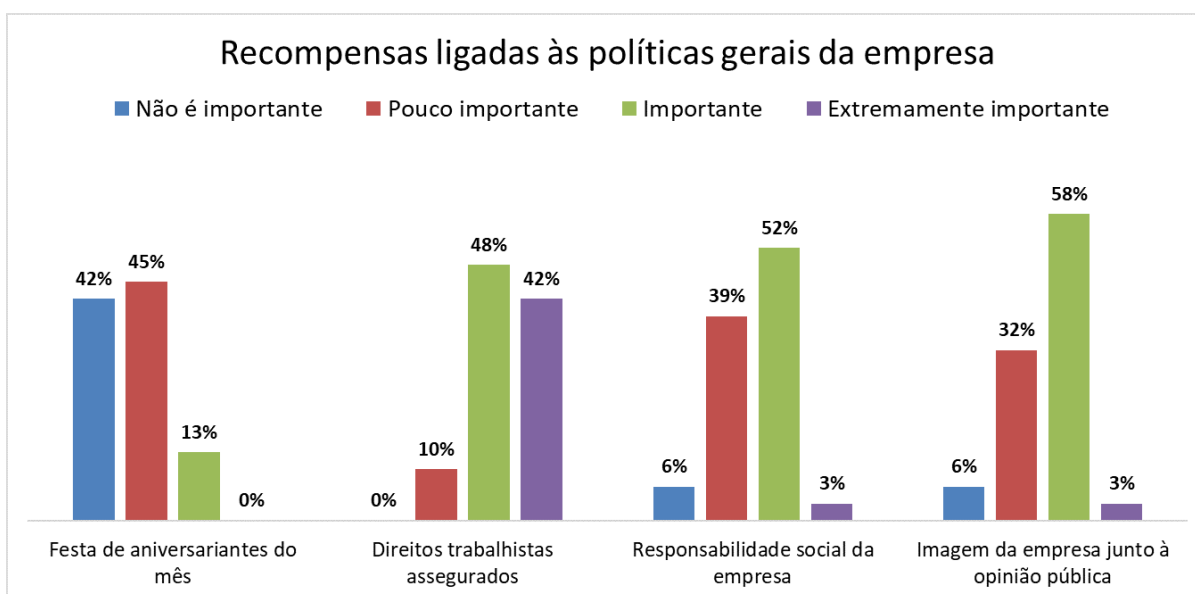


Fonte: A autora (2018).

Verifica-se que a autonomia para realização das tarefas, a identidade com as tarefas realizadas e possibilidade de uso do próprio potencial são fatores elencados como de extrema importância para retenção.

Finalmente, a última análise feita se referia a como os profissionais consideram importante aspectos relacionados às políticas externas e internas da empresa, relacionadas à responsabilidade social, cujas respostas estão representadas no gráfico 15.

Gráfico 15 – Políticas da empresa

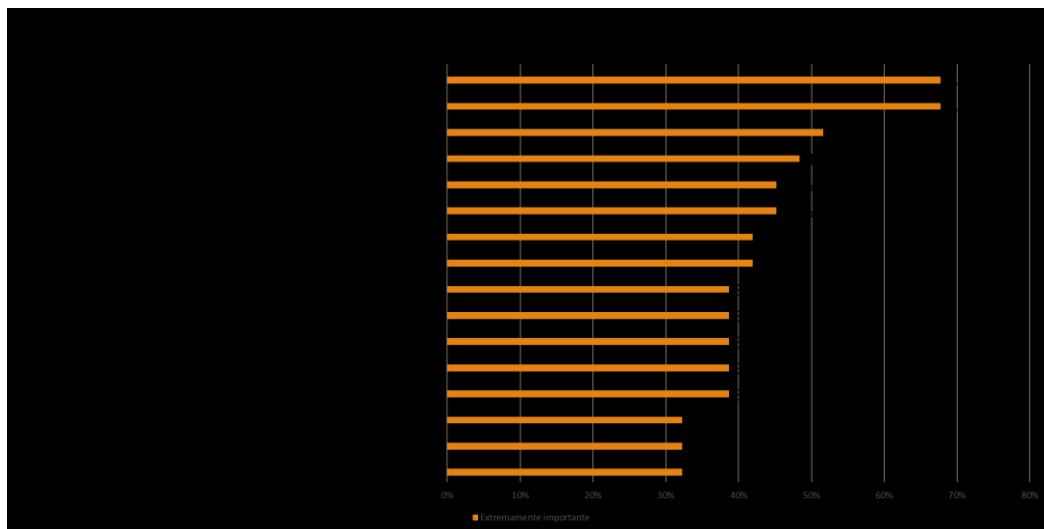


Fonte: A autora (2018).

Verifica-se que os aspectos legais e relacionados à segurança trabalhista são mais valorizados do que aqueles vinculados à imagem da empresa diante do público, corroborando as afirmações de Almeida et al (2005), para quem os profissionais tendem a buscar empregos que lhes garantam estabilidade, de modo a assegurar que seus interesses pessoais sejam satisfeitos.

No gráfico 16 pode-se analisar a questão de forma integral, podendo perceber quais fatores foram colocados com maior frequência na categoria “extremamente importantes” para permanência.

Gráfico 16 – Recompensas indicadas como “extremamente importantes”



Fonte: A autora (2018).

É possível perceber a grande valorização dos respondentes para o salário adequado e a possibilidade de crescimento pois conforme Bergamini (2008), profissionais mais jovens tendem a buscar ascensão na carreira.

Os gráficos relacionados a valorização das recompensas oferecidas mostraram que as recompensas financeiras são as mais valorizadas pelos colaboradores apresentando uma alta porcentagem de respostas importante e extremamente importantes.

Em segundo lugar as recompensas que obtiveram maior porcentagem de respostas “importante” e “extremamente importante” são as relacionadas ao clima organizacional. A seguir, em terceiro são mais valorizadas as recompensas relacionadas às necessidades pessoais e autorrealização. E as recompensas que obtiveram menor porcentagem de respostas “importante” e “extremamente importante” no questionário são as relacionadas as políticas da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar a associação entre recompensas e a retenção de profissionais de uma empresa de tecnologia brasileira.

A maioria dos respondentes era do sexo masculino, sem filhos e está na empresa há menos de 2 anos.

As recompensas destacadas como mais importantes para a permanência dos profissionais na empresa e realização do trabalho são aquelas associadas às expectativas pessoais e individuais dos respondentes, como o salário, a flexibilidade de horário e a possibilidade de crescimento na empresa, em detrimento do bom relacionamento com os gestores e colegas.

Também foi observada uma tendência dos respondentes a privilegiarem aspectos extrínsecos para a permanência na empresa, como o clima organizacional e as políticas salariais da empresa, em vez de aspectos intrínsecos, como a realização profissional ou a avaliação do próprio resultado.

Com base na revisão de literatura, é possível afirmar que as respostas corroboram a teoria dos dois fatores de Herzberg, na medida em que os profissionais destacaram fatores extrínsecos como aqueles que os conduziram a abandonar os seus empregos, mas, no que se refere às recompensas, destacaram os fatores intrínsecos como os mais importantes, indicando que esses são os fatores motivacionais, enquanto os extrínsecos apenas reduzem a insatisfação, não gerando motivação e consequente não permanência na empresa.

Através das análises feitas nas questões foi possível perceber que os fatores mais valorizados pelos profissionais são o salário adequado bem como a possibilidade de crescimento na carreira o que vai de encontro com o que Bergamini (2008) diz, profissionais mais jovens tendem a priorizar possibilidades de ascensão de carreira e promoção.

Nesse sentido, observa-se que as recompensas são importantes aspectos motivacionais e consequentes motivos de retenção quando estão relacionadas à satisfação de necessidades extrínsecas, como ascensão profissional e a realização de projetos pessoais.

REFERÊNCIAS

- ABES. Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências Estudo. Associação Brasileira das Empresas de Software. **Dados do Setor: Estudo 2017/Dados 2016**. 2017. Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2017--dados-2016>>. Acesso em: 5 de mai. 2018.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALIS D.; DUMAS, M. 35 horas, apoio organizacional percebido e harmonização da vida familiar e profissional, **AGRH Congress Proceedings**, Grenoble, 2003.
- ALMEIDA, H. **Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas**. 2005. 157 p. (Tese de Doutorado) – Universidade do Minho, Braga, 2005.
- ARCAND, J. et al. Education by a dietitian in patients with heart failure results in improved adherence with a sodium-restricted diet: A randomized trial. **American Heart Journal**, v. 150, p. 716, 2004.
- ARYEE S.; SRINIVAS E. S.; TAN, H. H. Ritmos da vida: antecedentes e resultados do equilíbrio trabalho-família em pais empregados. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 1, p. 132-146, 2005.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-39, 1989.
- BASTOS, Manoel de Jesus. Análise do Contexto da Educação Brasileira. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Rio de Janeiro, ano 2, v. 14. p. 47-54, jan., 2017.
- BAYONA, Cristina; GOÑI, Salomé; MADORRAN, Cristina. **Compromisso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos**, Documento de trabajo nº 33/99, Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra, 2000.
- BECKER, G. S. **Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. New York: Columbia University Press, 1964.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BONIFÁCIO, M. A. Satisfação no trabalho: estudo aplicado em instituição pública de ensino superior paraibana. In: Congresso Virtual Brasileiro De Administração, **Anais Eletrônicos**, n. 10, 2013.

BOWEN G. L. Relações familiares para a vida familiar dos empregados: um modelo conceitual de planejamento e avaliação, **Relações familiares**, v. 37, n. 2, p. 183-188, 1988.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASHEAR, Thomas G. et al. An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. In: **Academy of Marketing Science**. Greenvale, v. 31, iss. 2, spring, 2003.

CALDEIRA, Adilson. **Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial**. 1989. 76 p. (Dissertação de Mestrado) – Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1989.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Administração por objetivos**: uma abordagem sócio técnica. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHRISLEY, Chrysthian. Teoria dos dois fatores de Herzberg. **Tabelas de Concursos**, 4 de mai. 2013. Disponível em: <<http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html>>. Acesso em: 5 de mai. 2018.

CLARK, A.; OSWALD, A.; WARR, P. A satisfação no trabalho é em forma de U em idade? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 69, n. 1, p. 57-81, 1996.

CROPANZANO, R. et al. A relação entre a política organizacional e o apoio aos comportamentos de trabalho, atitudes e estresse, **Journal of Organical Behavior**, v. 18, n. 2, p. 159-180, 1997.

CUNNINGHAM, J. Barton; MACGREGOR, James N. Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 2, p. 304-319, 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DELERY, John E.; SHAW, Jason D. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, in (Ed.) Research in Personnel and Human Resources Management, Research in **Personnel and Human Resources Management**, Emerald Group Publishing Limited, v. 20, p. 165-197, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

EZRA M.; DECKMAN, M. Balanced Work and Family Responsibilities: Flextime and Child Care in the Federal Government, **Public Administration Review**, v. 56, n. 2, p. 174-179, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**. 5. ed. Editora Positivo, 2014.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Strategic Remuneration and Benefits Package: a Case Study Applied at the Operational Level of a Multinational. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GUEST, D. Is the psychological contract worth taking seriously? **Journal of Organizational Behavior**, v. 19, p. 649-664, 1998.

HERZBERG, F. **The motivation to Work**. New Work: John Wiley and sons, 1959.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOMANS, G. C. **Social Behaviour: Its Elementary Forms**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1961.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Trabalho dos Profissionais de TI**. 2012. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/sintese.php>>. Acesso em: 5 de abr. 2018.

INEP/MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico Censo da Educação Superior 2015**. 20 de out. 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 7 de mar. 2018.

KANNANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KELLIHER C.; ANDERSON D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 83-106, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEMO, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MICHELMAN, Paul. **Mantendo os talentos da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1991.

MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

NONAKA, I. **Managing Flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OSTERMAN, P. The Wage Effects of High Performance Work Organization in Manufacturing. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 59, n. 2, 2006.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

REIS, José dos santos dos. **Os fatores motivacionais para o trabalho: Um Estudo de Caso da Empresa Marilan**. São Paulo: Onsular, 2001.

REYNAU, E. La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe, **Revue Française de Gestion**, v. 38/180, p. 109-130, 2011.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 245-259, 1994.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 574-599, 1996.

RYLANDER, A. et al. Towards improved information disclosure on intellectual capital. **International Journal of Technology Management**, v. 20, n. 5-8, p. 715-741, 1997.

SALTZSTEIN A. L. et al. Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees, **Public Administrative Review**, v. 61, n. 4, p. 452-467, 2001.

SAVIANI, J. R. **Empresabilidade**: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in Human Capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, mar., 1961.

TREMBLAY, M.; J. SIMARD, D. Chênevert. Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle: vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel. **Actes du 16e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines**, Paris, Dauphine, septembre, cederom, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Fabio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa**: Sant Louis Seguros, 2010.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions. **Journal of Marketing**, v. 64, p. 36-51, 2000.

WINTER, R.; JACKSON, B. State of the Psychological Contract: manager and employee perspectives within an Australian credit union. **Employee Relations**, v. 28, n. 5, p. 421-434, 2006.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências**: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.